
BACHELORARBEIT

Herr
Emrehan Yildirim

**Employer Branding
in der Hotellerie**

2016

BACHELORARBEIT

Employer Branding in der Hotellerie

Autor:
Emrehan Yildirim

Studiengang:
Business Management

Seminargruppe:
BM12sT-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Eckehard Krah

Zweitprüfer:
Dipl.-Psych. Christine Stamatis

Einreichung:
Neustadt, 18.01.2016

BACHELOR THESIS

Employer Branding in the hotel industry

author:
Emrehan Yildirim

course of studies:
Business Management

seminar group:
BM12sT-B

first examiner:
Prof. Dr. Eckehard Krah

second examiner:
Dipl.-Psych. Christine Stamatis

submission:
Neustadt, January 18th, 2016

Bibliografische Angaben

Emrehan Yildirim

Employer Branding in der Hotellerie

Employer Branding in the hotel industry

48 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

Abstract

Das Hauptproblemfeld der Hotellerie betrifft den vorherrschenden Fachkräftemangel. Immer mehr Hotelbetriebe haben damit zu kämpfen, ihre vakanten Stellen adäquat zu besetzen. Ein möglicher Lösungsweg, um gegen diese Besetzungsproblematik anzukämpfen, ist der Aufbau einer eigenen Arbeitgebermarke. Aufgrund dieser Problemstellung beschäftigt sich die vorliegende Thesis mit dem Thema „Employer Branding“. Daher ist das Ziel dieser Arbeit, personalpolitische Maßnahmen zu erarbeiten, die Hotels umsetzen können, um ihre Arbeitgebermarke zu stärken. Die Erarbeitung der Handlungsempfehlungen dieser Arbeit erfolgt mittels geeigneter Fachliteratur sowie der Analyse eines erfolgreichen Praxisbeispiels.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
2 Personalmanagement	3
2.1 Definition des Begriffs Personalmanagement.....	3
2.2 Personalbeschaffung.....	3
2.3 Personalentwicklung	6
2.4 Employer Branding.....	10
2.4.1 Definition des Begriffs Employer Branding	10
2.4.2 Bedeutung des Employer Brandings für Unternehmen.....	12
2.4.3 Entwicklung des Employer Brandings	14
2.4.4 Ziele des Employer Brandings	15
2.5 Unternehmenskultur	18
2.5.1 Definition des Begriffs der Unternehmenskultur	18
2.5.2 Entwicklung der Unternehmenskultur	19
2.5.3 Die Bedeutung der Unternehmenskultur für Unternehmen	21
2.5.4 Interne Unternehmenskommunikation.....	22
3 Markenmanagement.....	24
3.1 Definition des Begriffs Markenmanagement	24
3.2 Entwicklung der Marke	25
3.3 Bedeutung der Marke für das Unternehmen.....	26
4 Employer Branding in der Hotellerie.....	29
4.1 Definition des Begriffs Hotellerie	29
4.2 Einordnung der Hotellerie in die Tourismuswirtschaft.....	29
4.3 Aufbau und Struktur der Hotellerie	30
4.4 Personalmanagement in der Hotellerie	32
5 Employer Branding in der Hotellerie am Praxisbeispiel der Lindner Hotels und Resorts.....	38
6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen.....	41

Literaturverzeichnis	XI
Anhang.....	XVIII
Eigenständigkeitserklärung.....	XII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Systematischer Personalentwicklungsprozess.....	9
Abbildung 2: Das Great-Place-to-Work-Modell	12
Abbildung 3: Funktionen und Wirkungsbereiche der Employer Brand	16
Abbildung 4: Drei-Ebenen-Modell nach Schein	19
Abbildung 5: Funktionen der Unternehmenskultur	21
Abbildung 6: Die historische Entwicklung der Marke	25
Abbildung 7: Das Markensteuerrad	28
Abbildung 8: Auslastung der angebotenen Schlafgelegenheiten in der Hotellerie (in %) .	32
Abbildung 9: Hauptproblemfelder in der Hotellerie im Sommer 2015 nach Anteil der Befragten	33
Abbildung 10: Welche zentralen Herausforderungen nehmen die Befragten für ihr HR-Management wahr?.....	34
Abbildung 11: Aktuelle und geplante Aktivitäten zur Mitarbeitergewinnung.....	35
Abbildung 12: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen	46

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: SWOT-Analyse von Personalentwicklung	7
Tabelle 2: Entwicklung von Unternehmenskultur	20
Tabelle 3: Zusammenhang von Gastgewerbe und Tourismuswirtschaft	30
Tabelle 4: Strukturdaten der Unternehmen im Gastgewerbe 2013	31

Abkürzungsverzeichnis

AHGZ	Allgemeine Hotel- und Gastronomie-Zeitung
BPM	Bundesverband der Personalmanager
DEHOGA	Deutscher Hotel- und Gaststättenverband
DGSV	Deutsche Gesellschaft für Supervision
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
EVP	Employer Value Proposition
GVO	GVO Personal GmbH
HR	Human Resources
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
USP	Unique Selling Points

1 Einleitung

Steigende Kundenansprüche, die vorherrschende Digitalisierung, Globalisierungstendenzen sowie politische und wirtschaftliche Veränderungen haben dazu geführt, dass sich die Hotelbranche an neue Entwicklungen und Marktgegebenheiten anpassen musste, insbesondere bei der Infrastruktur und den Geschäftsprozessen (vgl. Deutscher Hotel- und Gaststättenverband DEHOGA 2015, 15). Diese Veränderungen stellen ebenfalls neue Anforderungen an die Personalarbeit in den Hotelbetrieben. Das zentrale Problem der Hotelbranche besteht aber vor allem darin, dass sich immer weniger junge Leute für eine gastronomische Ausbildung entscheiden und zudem zahlreiche Fachkräfte aus der Hotellerie und Gastronomie während ihres Berufslebens noch einen Wechsel in eine andere Branche vornehmen. Zudem gilt die Hotellerie aufgrund ihrer unflexiblen Arbeitszeiten und einer hohen körperlichen Belastung bei der alltäglichen Arbeit als keine attraktive Arbeitgeberbranche für Arbeitnehmer (vgl. GVO Personal GmbH (GVO) 2013, 18). Hinzukommt, dass zukünftig aufgrund der demografischen Entwicklungen den Unternehmen zahlenmäßig deutlich weniger potenzielle Arbeitnehmer zur Verfügung stehen, die sich im erwerbsfähigen Alter befinden. Denn der Anteil der älteren Bevölkerung ab 50 Jahren wird deutlich zu- und der Anteil jüngerer Menschen erheblich abnehmen. Durch diese Veränderungen entsteht ein Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel, mit dem sich Unternehmen auseinandersetzen müssen (vgl. Deller et al. 2008, 122). Dadurch ist ein Kampf der Arbeitgeber um die besten Mitarbeiter entbrannt und stellt sie vor neue personelle Herausforderungen. Unternehmen müssen sich etwas einfallen lassen, um sich von ihrer Konkurrenz abzuheben und auf dem Arbeitsmarkt als „Employer-of-Choice“ (Wunscharbeitgeber) zu positionieren. Die Kernfrage, die sich für Hoteliers mit Blick auf die Zukunft stellt, ist jene danach, wie die Branche für Arbeitnehmer wieder attraktiver gestaltet werden kann (vgl. GVO 2013, 18).

Um vielversprechende Talente für das eigene Haus zu gewinnen und zu binden, ist es empfehlenswert, dass Hotelbetriebe eine attraktive Arbeitgebermarke (Employer Branding) aufbauen und sie gemäß der zielgruppenspezifischen Bedürfnisse auf dem Arbeitsmarkt kommunizieren (vgl. GVO 2013, 4). Bei der Sichtung von Stellenanzeigen fällt auf, dass deutsche Arbeitgeber meist generisch auftreten und keine klare Positionierungsbotschaft gegenüber potenziellen Bewerbern vermitteln. Obwohl in Deutschland viel über das Thema Employer Branding geredet wird, gibt es dennoch sehr wenige Arbeitgebermarken (vgl. Bundesverband der Personalmanager o. J., 3). Um dieses Thema in der Hotellerie weiter voranzutreiben und die Positionierung der Hotelbetriebe zu verbessern, wurde auf der Grundlage dieser Überlegungen die folgende Forschungsfrage für diese Thesis entwickelt:

Welche Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen können Hotels nutzen, um ihr Employer Branding zu stärken und damit dem vorherrschenden Fach- und Führungskräftemangel entgegenzuwirken? Somit ist das Ziel dieser Thesis, personalpolitische Maßnahmen zu erarbeiten, die Hotels umsetzen können, um ihre Arbeitgebermarke zu stärken.

Die *Deutsche Employer Branding Akademie* konnte im Jahr 2006 empirisch belegen, dass mit Employer-Branding-Prozessen auch Effizienz- und Wertschöpfungseffekte bewirkt werden können. Die Ergebnisse der Umfrage *HR-Trends* aus dem Jahr 2007 identifizierten die Dimensionen, die sich auch auf andere Personalbereiche auswirken können (vgl. Bundesverband der Personalmanager o. J., 11). Welcher Zusammenhang zwischen den einzelnen Funktionsbereichen und dem Employer Branding eines Unternehmens gilt, soll im Laufe dieser Arbeit herausgefunden werden. Die Grundlage für den Aufbau dieser Arbeit bildeten diese von der *Deutschen Employer Branding Akademie* identifizierten Dimensionen.

Nachdem der Hintergrund, die Zielsetzung und der Aufbau dieser Thesis einleitend dargestellt wurden, werden in Kapitel 2 die theoretischen Grundlagen, die für das Thema dieser Arbeit relevant sind, aufgezeigt. Dabei wird auf die verschiedenen Bereiche des Personalmanagements und im Speziellen auf die Personalbeschaffung, die Personalentwicklung, das Employer Branding und die Unternehmenskultur eingegangen. In Kapitel 3 wird das Thema des Markenmanagements näher behandelt. Dabei wird zunächst der Begriff des Markenmanagements definiert, danach die Entwicklung der Marke beschrieben und sich schließlich mit der Bedeutung der Marke für Unternehmen auseinandergesetzt. Das Markenmanagement wird in dieser Arbeit näher behandelt, da die Unternehmensmarke eng mit der Arbeitgebermarke verbunden ist. Im darauffolgenden Kapitel wird das Thema *Employer Branding in der Hotellerie* erarbeitet. Dafür wird im ersten Schritt die Hotellerie als Branche definiert. Anschließend wird die Hotellerie in die Tourismuswirtschaft eingeordnet und der Aufbau und die Struktur der Hotellerie werden näher beschrieben. Das Kapitel schließt damit, dass das Personalmanagement der Hotellerie näher betrachtet wird. In Kapitel 5 werden die Aktivitäten im Bereich Employer Branding des Praxisbeispiels der Lindner Hotels und Resorts zusammengetragen. Im letzten Kapitel werden die Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Hotelbranche beschrieben, die die Attraktivität der Hotels als Arbeitgeber verbessern. Die Thesis schließt mit einem Fazit, in dem die Kernaussagen dieser Arbeit zusammengefasst werden.

2 Personalmanagement

2.1 Definition des Begriffs Personalmanagement

Bei dem Personalmanagement handelt es sich um die Summe der mitarbeiterbezogenen Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der strategischen Unternehmensziele (vgl. Haubrock/Öhlschlegel-Haubrock 2009, 15). In den vergangenen Jahrzehnten hat sich die Personalarbeit in den Unternehmen aufgrund von Entwicklungen, wie beispielsweise jene der Globalisierung, der Internationalisierung, des Wertewandels der Gesellschaft, der Demografie und der Digitalisierung, gewandelt (vgl. Bartscher 2008, 93 f.). Zudem hat sich besonders in den letzten 50 Jahren das Verständnis von Personalmanagement verändert. Bereits im Jahr 1970 haben es sich Unternehmen zur Aufgabe gemacht, die Personalarbeit zu humanisieren und eine Anpassung von Mitarbeitern an ihre Organisationen vorzunehmen. Umgesetzt wurde dies beispielsweise durch eine intensivere Personalbetreuung oder den stärkeren Einsatz von Aus- und Weiterbildungen. Diese Entwicklung verstärkte sich in den darauffolgenden zwei Jahrzehnten weiterhin, sodass mit den 90er-Jahren die Mitarbeiter erstmalig als wichtigste Ressource im Unternehmen angesehen wurden. Damit entwickelten sich die Mitarbeiter vom Produktionsfaktor zu einem wichtigen wertschöpfenden Erfolgsfaktor. Zwar gehören auch heute noch administrative Aufgaben, wie z. B. die Lohnbuchhaltung, die Austrittsabwicklung und die Vertragsgestaltung, zum Bereich des Personalmanagements, dennoch wird das Personalwesen mittlerweile nicht mehr als nachgelagerte betriebliche Teilfunktion angesehen, die sich durch ihr kurzfristiges Verhalten auszeichnet. Die Personalarbeit ist heute ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie (vgl. Bartscher 2008, 92).

Im nächsten Kapitel wird der Teilbereich der Personalbeschaffung näher beschrieben. Gemäß der bereits angesprochenen Studie der *Deutschen Employer Branding Akademie* ist sie einer der Wirkungsbereiche des Employer Brandings.

2.2 Personalbeschaffung

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, haben die demografischen Entwicklungen Folgen für die Personalarbeit von Unternehmen. Da immer weniger potenzielle Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, kommt dem Bereich der Personalbeschaffung eine besondere Bedeutung zu. Bei diesem Teilbereich handelt es sich um einen erfolgskritischen Faktor für die Entwicklung von Unternehmen, denn die Personalbeschaffung kann den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen sichern (vgl. Deller et al. 2008, 122).

„Die Personalbeschaffung befasst sich mit der Bereitstellung der für das Unternehmen erforderlichen Arbeitskräfte in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht“ (Jung 2010, 900). Zu beachten ist, dass die Bereitstellung der Arbeitskräfte erst dann abgeschlossen ist, wenn die Mitarbeiter im Unternehmen eingearbeitet sind. Daher sind in dem Bereich der Personalbeschaffung ebenso die Personalanwerbung, die Personalauswahl sowie die Einstellung und Einarbeitung inkludiert (vgl. Jung 2010, 900). Die Personalbeschaffung kann sowohl intern als auch extern erfolgen. Bei der externen Personalbeschaffung werden diejenigen potenziellen Arbeitskräfte angesprochen, die außerhalb und bei der internen Personalbeschaffung die Mitarbeiter, die innerhalb des Unternehmens zu finden sind. Es wird vor allem in den Fällen auf die externe Personalbeschaffung zurückgegriffen, in denen Unternehmen selbst keine eigenen Arbeitnehmer freisetzen können (vgl. Wagner/Bartscher/Nowak 2002, 70). Beide Beschaffungswege haben für Unternehmen ihre jeweiligen Vor- und Nachteile, auf die im Folgenden nicht weiter eingegangen wird.

Im Rahmen der Personalanwerbung, die auch zur Personalbeschaffung gehört, ist es für Unternehmen essenziell, dass sie sich potenziellen Bewerbern gegenüber als „Employer-of-Choice“ präsentieren. Das Ziel der Personalanwerbung ist es, dass sich Unternehmen im Kampf um die besten Mitarbeiter (im sogenannten „War for Talents“) als attraktive Arbeitgeber behaupten. Attraktive Arbeitgeber haben es insgesamt einfacher, gute Mitarbeiter zu akquirieren. Um diese erstrebenswerte Position zu erreichen, können Unternehmen unterschiedliche Wege bestreiten und vielfältige Instrumente einsetzen (vgl. Achouri 2011, 17).

Die Rekrutierung neuer Mitarbeiter über die aktuellen Arbeitnehmer ist beispielsweise ein in der Praxis häufig genutztes Instrument, das als Empfehlungsmarketing bezeichnet wird. Auch im Unternehmen etablierte Work-Life-Balance-Programme¹ dienen als Werbemagnet und erhöhen das gesamte „Empowerment“ (Verantwortungsübernahme) der Mitarbeiter und sorgen damit für mehr Verbundenheit zum Unternehmen (vgl. Achouri 2011, 17).

Der nächste Schritt der Personalbeschaffung beschäftigt sich mit der Personalauswahl. Personalauswahlentscheidungen gelten als die wichtigsten Wahlhandlungen von Organisationen und Individuen. Für den Bewerber hängt von der Organisations- und Berufswahl

¹ Der Begriff „Work-Life-Balance“ wird häufig kritisiert, da die „Arbeit“ auch zum „Leben“ dazu gehört. Unter dem Begriff wird die langfristige gesunde Balance zwischen Investitionen in Form von Zeit, Engagement, Leistung und Disziplin als Arbeit auf der einen Seite und Konsum, Gratifikation, Genuss als Privatleben auf der anderen Seite verstanden (vgl. Kastner 2010, 1).

ein wichtiger Teil seines Lebensweges ab und für die Unternehmen selbst gehören die Mitarbeiter- und die Führungskräfteauswahl zu den konsequenzreichsten Entscheidungen. Damit die geeignetsten Mitarbeiter ausgewählt werden können, müssen passende Auswahlverfahren eingesetzt werden (vgl. Schuler 2013, 30). Insgesamt werden drei Arten von Auswahlverfahren unterschieden:

1. Biografieorientierte Verfahren: Bei den biografieorientierten Verfahren handelt es sich um die einfachsten Verfahren. Bei dieser Methode bilden die Informationen aus dem vergangenheitsorientierten Verhalten und die Leistungsergebnisse die Grundlagen für die Personalauswahl. Zu den Kriterien zählen beispielsweise die Bildungs- und Ausbildungswege, die gesammelte Berufserfahrung, die Zeugnisse, absolvierte Praktika und auch Fertigkeiten, wie z. B. Fremdsprachenkenntnisse. Dieses Verfahren ist besonders geeignet, wenn viele Parallelen zwischen der vergangenen und der zukünftigen Tätigkeit vorherrschen (vgl. Schuler 2013, 34).
2. Simulationsorientierte Verfahren: Bei den simulationsorientierten Verfahren wird sich nicht auf Kriterien aus der Vergangenheit konzentriert. Das, was bei dieser Methode zählt, ist die Leistung, die der Bewerber im Hier und Jetzt unter Beweis stellt. Gängige Instrumente dieses Verfahrens sind Arbeitsproben, situative Interviews und *Situational Judgement Tests* (Situationsbeurteilungstests) (vgl. Schuler 2013, 37).
3. Konstrukt- oder eigenschaftsorientierte Verfahren: Diese Verfahren dienen der Ermittlung des Potenzials und der Leistungsmöglichkeit, die in den jeweiligen Personen vorherrschen. In der Praxis häufig eingesetzte Instrumente sind Fähigkeitstests, Persönlichkeits-, Motivations- sowie Interessentests (vgl. Schuler 2013, 41).

Aufgrund des vorherrschenden Fach- und Führungskräftemangels könnte die Vermutung angestellt werden, dass die Personalauswahl an Bedeutung verliert, da Unternehmen über jeden Bewerber froh sein können und daher nicht allzu wählerisch sein dürfen. Diese Vermutung entspricht allerdings nicht der Realität. Denn gerade weil die Fluktuationsrate sehr stark mit der Zufriedenheit von Mitarbeitern korreliert, ist es zwingend erforderlich, bei der Personalauswahl darauf zu achten, dass eine Passung zwischen dem Unternehmen und dem Bewerber vorliegt (vgl. Achouri 2011, 11).

Nachdem ein geeigneter Kandidat für eine vakante Stelle gefunden wurde und der Arbeitsvertrag sowohl von dem Unternehmen als auch Arbeitnehmer unterzeichnet ist, sollte mit dem sogenannten *Onboarding*, also mit der Einstellung und Einarbeitung, begonnen werden. Beim Onboarding wird der Mitarbeiter bei seinen ersten Schritten im Unternehmen persönlich betreut und in den neuen Kollegenkreis integriert. Besonders bei Arbeitsverträgen, die aufgrund von langen Kündigungsfristen mit einer längeren Vorlaufzeit abgeschlossen werden, reduziert sich durch das Onboarding die Wahrscheinlichkeit, dass der Kandidat bis zum Einstiegstermin noch abspringt (vgl. Klaffke 2014, 68).

Ein weiterer Wirkungsbereich des Employer Brandings ist der Bereich der Personalentwicklung, der in Kapitel 2.3 näher beschrieben wird.

2.3 Personalentwicklung

Den Begriff *Personalentwicklung* definiert Becker (2013, 5) wie folgt: „Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.“ Eine andere Definition besagt, dass Personalentwicklung die Förderung beruflich relevanter Fertigkeiten, Kenntnisse und Einstellungen durch Weiterbildungsmaßnahmen, Beratungen, systematische Feedbacks und Arbeitsgestaltung kennzeichnet (vgl. Solga/Ryschka/Mattenklott 2011, 19). Die zentrale Aufgabe des Bereichs der Personalentwicklung ist es, die Mitarbeiter für jetzige Aufgaben zu qualifizieren und auf zukünftige Herausforderungen vorzubereiten (vgl. Dachrodt/Engelbert 2014, 1185 f.).

Wichtig ist, dass die Ziele und die Inhalte der Personalentwicklung unternehmensstrategisch begründet sind. Daher sollte sich auf die Kompetenzen der Mitarbeiter fokussiert werden, die zur Verwirklichung der strategischen Unternehmensziele beitragen (vgl. Solga/Ryschka/Mattenklott 2011, 19). Bei der richtigen Umsetzung kann Personalentwicklung einen bedeutenden Beitrag zur Verwirklichung dieser unternehmerischen Ziele leisten (vgl. Dachrodt/Engelbert 2014, 1186).

Die Personalentwicklung in Unternehmen steht in einem engen Zusammenhang mit dem Thema *Wandel*. So reichte es beispielsweise vor ein paar Jahrzehnten noch aus, sich als Mitarbeiter ein gewisses Know-how aufzubauen und aus diesem Wissenspool sein gesamtes Arbeitsleben zu schöpfen. Heute genügt dies oft nicht mehr, da die Aufgaben in den

Unternehmen von einem starken Wandel geprägt sind. Die Personalentwicklung setzt genau dort an und sorgt dafür, den Wandel beherrschbar zu machen. Dafür nähert die Personalentwicklung die Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motivationen und die tatsächlichen Verhaltensweisen der Mitarbeiter den Anforderungen des Unternehmens im Idealfall mittel- bis langfristig an (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, 80 f.).

In der folgenden Tabelle 1 ist die SWOT-Analyse der Personalentwicklung dargestellt. Sie fasst die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Personalentwicklung zusammen.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Große Vielfalt an Personalentwicklungsinstrumenten • Bewusstsein für die Bedeutung von Personalentwicklung ist in Unternehmen vorhanden • Personalentwicklungs-Know-how in den Konzernunternehmen und bei größeren Mittelständlern ist gut ausgeprägt • Personalentwicklung unterhält etablierte interne Kundenbeziehungen zu den Führungskräften • Gutes Kundenfeedback bei den Aspekten Servicequalität, Kunden- und Bedarfsorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringe Messbarkeit der Programme, Tools und eigenen Effizienz • Geringe Vernetzung der Personalentwicklungsinstrumente • Zu viele komplizierte Instrumente • Ein eigener Strategieprozess fehlt • Mangel an unternehmensstrategischen Kompetenzmodellen • Opportunismus und fehlende Langfristigkeit • Geringes Personalentwicklungs-Know-how in kleineren Unternehmen
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz von Personalentwicklung als Erfolgsfaktor • Ganzheitliche Sicht der Unternehmensentwicklung • Akzeptanz der Personalentwicklungssteuerungsmodelle und der Wirksamkeitsketten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kostensensibilität und Verschärfung von Input-Output-Relation • Personalqualitäten und Kompetenzprofilierung in HR • Virtualisierung und Outsourcing von HR-Prozessen/-Instrumenten

*Tabelle 1: SWOT-Analyse von Personalentwicklung
(Quelle: In Anlehnung an Meifert 2010, 5.)*

Für die Umsetzung der Personalentwicklung im Unternehmen wird ein Prozess durchlaufen, der auf zwei Grundelementen basiert: zum einen auf den Organisationszielen und den daraus abgeleiteten Aufgaben und den Anforderungsprofilen für die Erledigung dieser Auf-

gaben und zum anderen auf dem jeweiligen Mitarbeiter mit seinen individuellen Qualifikationen, Fähigkeiten und persönlichen Neigungen. Wenn Eignungs- und Anforderungsprofile für eine Stelle voneinander abweichen, sollten Personalentwicklungsmaßnahmen ergriffen werden. Dadurch können Mitarbeiter entsprechend ihrem Anforderungsprofil qualifiziert werden (vgl. Dachrodt/Engelbert 2014, 1186).

Der Personalentwicklungsprozess dient Unternehmen als Orientierung dahin gehend, einen optimalen Personalentwicklungsablauf gewährleisten zu können. Der Prozess ist in insgesamt sieben Phasen gegliedert (vgl. Rohrschneider 2011, 23):

1. Festlegen der Ziele: Was soll erreicht werden und was soll am Ende des Prozesses vorhanden bzw. nicht vorhanden sein?
2. Ist-Stand analysieren: Was existiert bereits und wo stehen wir heute mit Blick auf das zu verfolgende Ziel?
3. Bedarfe ermitteln und klären: Was benötigen wir für die Zielerreichung? Was fehlt, was genau hindert und was hilft uns?
4. Konzeption von Instrumenten, Maßnahmen und Prozessen: Welche Inhalte und Rahmenbedingungen legen wir fest?
5. Instrumente implementieren und Maßnahmen umsetzen: Wie führen wir die Maßnahmen durch? In welcher Form begleiten wir die Maßnahmen?
6. Bewertung und Transfer: Was wurde erreicht? Stimmen die Ergebnisse mit der Zielsetzung überein? Wie kann das Erreichte für die Zukunft bewahrt werden?

In der folgenden Abbildung 1 ist dieser beschriebene Personalentwicklungsprozess grafisch dargestellt:

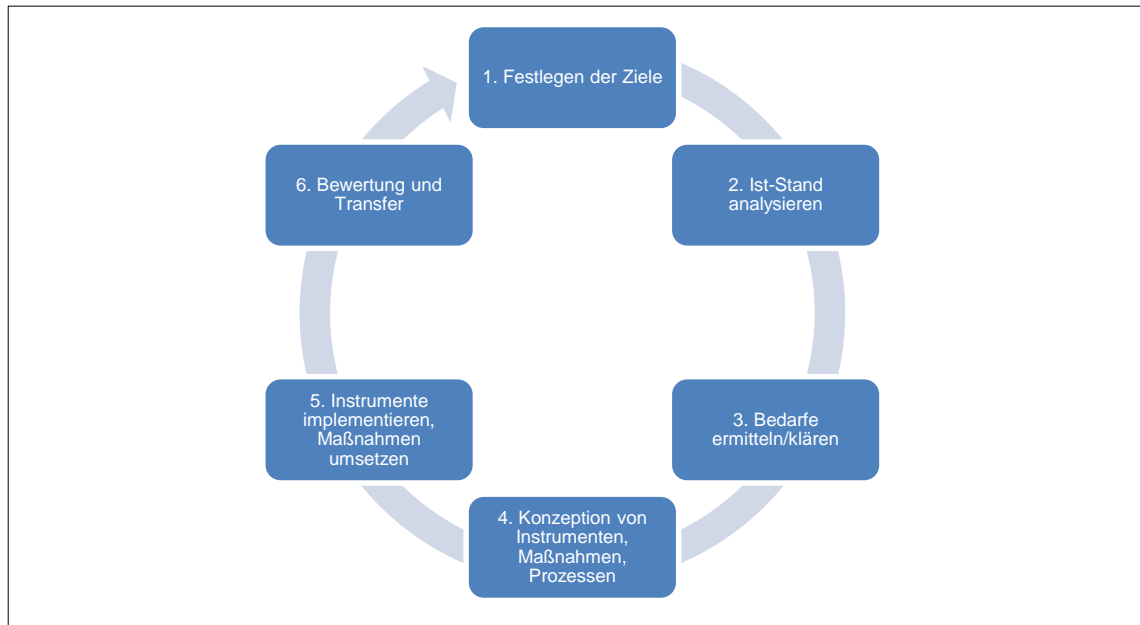


Abbildung 1: Systematischer Personalentwicklungsprozess
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rohrschneider 2011, 24)

Besonders der dritte Schritt, die Bedarfsermittlung, ist für eine erfolgreiche Personalentwicklung entscheidend. In diesem Rahmen muss auch darüber nachgedacht werden, wie dieser Bedarf möglichst effektiv und kostenoptimal mit geeigneten und konkreten Maßnahmen gedeckt werden kann (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, 85 f.).

Unter Punkt 4 wurde die Konzeption von Instrumenten, Maßnahmen und Prozessen angesprochen. Mögliche Personalentwicklungsmaßnahmen werden im Folgenden aufgeführt (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, 89 f.):

- Into-the-job-Instrumente: Sie werden zur Vorbereitung auf einen neuen Arbeitsplatz oder neue Tätigkeitsfelder eingesetzt, wie z. B. Einarbeitungsprogramme, Paten- und Mentoren- sowie Nachwuchsförderungsprogramme.
- On-the-job-Instrumente: Sie werden direkt im Arbeitsumfeld oder am Arbeitsplatz eingesetzt. Dazu zählen beispielsweise E-Learning-Programme, Workshops oder Selbstlernen am Arbeitsplatz sowie Coaching und Supervision².
- Off-the-job-Instrumente: Sie werden außerhalb der Organisation eingesetzt, wie z. B. Teamentwicklungs- oder Trainingsmaßnahmen.

² „Supervision ist ein wissenschaftlich fundiertes, praxisorientiertes und ethisch gebundenes Konzept für personen- und organisationsbezogene Beratung in der Arbeitswelt“ (Deutsche Gesellschaft für Supervision DGSV 2012, 8).

- Near-the-job-Instrumente: Sie werden in räumlicher und zeitlicher Nähe zum Arbeitsplatz eingesetzt. Beispiele sind Projektarbeit bzw. Fallstudien und Planspiele.

Nach der Durchführung der Maßnahmen ist es von zentraler Bedeutung, dass die Instrumente auch kontrolliert werden. Im Rahmen von diesem Controlling können sechs Ebenen unterschieden werden, die die Personalentwicklungsmaßnahmen ganzheitlich überprüfen (vgl. Wickel-Kirsch/Janusch/Knorr 2008, 97 f.) (siehe Schritt 6 des Personalentwicklungsprozesses):

1. Auf der Ressourcenebene wird überprüft, welche Ressourcen in die Personalmaßnahmen investiert wurden.
2. Auf der Reaktionsebene wird ermittelt, wie zufrieden die Beteiligten mit den durchgeführten Maßnahmen sind.
3. Auf der Lernebene werden die Lernerfolge der Teilnehmer erhoben.
4. Auf der Transferebene wird ermittelt, inwiefern das Erlernte in der Praxis angewandt werden kann.
5. Auf der Leistungsebene wird überprüft, wie sich die Anwendung in der Praxis auf das Verhalten der Kunden auswirkt.
6. Auf der Ergebnisebene wird der Einfluss der durchgeführten Maßnahmen auf das wirtschaftliche Ergebnis des Unternehmens ermittelt.

Nachdem bereits die Bereiche Personalbeschaffung und Personalentwicklung beschrieben wurden, wird im nächsten Kapitel auf das Thema Employer Branding eingegangen.

2.4 Employer Branding

2.4.1 Definition des Begriffs Employer Branding

Bei Employer Branding (Arbeitgebermarkenbildung) handelt es sich um eine unternehmensstrategische Maßnahme zur Umsetzung von Marketingkonzepten, insbesondere Konzepten aus der Markenbildung. Dabei will sich ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber positionieren, um sich gegenüber seinen Wettbewerbern beim Kampf um die besten Mitarbeiter zu behaupten. Das Ergebnis ist die Employer Brand, die sogenannte Arbeitgebermarke. Sie zählt auf das vom Unternehmen aktiv und zielgerichtet gestaltete Image, um als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden ein (vgl. Schuhmacher/Geschwill 2014, 35).

Eine starke Arbeitgebermarke kommuniziert klar und spezifisch die Kernwerte eines Unternehmens. Die vermittelten Inhalte müssen wahr und für den Rezipienten nachprüfbar sein. Die Arbeitgebermarke zeigt oder erzeugt Bilder, die zum Unternehmen, zum Arbeitgeber-Slogan oder den Produkten des Unternehmens passen. Sie ist ausgerichtet auf eine zuvor definierte und bekannte Dialoggruppe, der sie ein Leistungsversprechen gibt, das später auch einzulösen ist (vgl. Immerschnitt/Stumpf 2014, 36).

Als eine der ersten Institutionen veröffentlichte die *Deutsche Employer Brand Akademie* im Jahr 2006 die folgende Definition: „Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Brandings ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert“ (Employer Brand Akademie, 2006). Demnach ist Employer Branding die sowohl intern als auch extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als attraktiver und glaubwürdiger Arbeitgeber. Der Kern des Employer Brandings ist es, die Unternehmensmarkenstrategie auf die Position des Unternehmens als Arbeitgeber zu adaptieren. Das Ziel ist es, die Personalbeschaffung zu optimieren bzw. die Unternehmenskultur und das allgemeine Unternehmensimage zu verbessern. Mittelbar werden durch eine optimal umgesetzte Employer-Branding-Strategie auch das Geschäftsergebnis sowie der Markenwert des Unternehmens gesteigert.

Im Bereich des Employer Brandings wird zwischen dem internen und dem externen Employer Branding unterschieden. Die Handlungsfelder, die zum internen Employer Branding gehören, sind Führung, das HR-Portfolio, die interne Kommunikation sowie die Gestaltung der Arbeitswelt. In allen vier genannten Bereichen wird die täglich erlebbare Arbeitgeberqualität entwickelt. Dafür muss sich die Führungsebene des Unternehmens die Frage stellen, ob die aktuellen Kompetenzmodelle und Beurteilungskriterien den Anforderungen entsprechen und ob beispielsweise die Einarbeitungsphase des neuen Mitarbeiters genutzt wird, um ihm die Arbeitgeberpositionierung nahezubringen. Beim externen Employer Branding geht es darum, eine attraktive Arbeitgebermarke auf dem Rekrutierungsmarkt aufzubauen. Mit dem externen Employer Branding wird die Brücke in Richtung der Zielgruppe der potenziellen

neuen Mitarbeiter geschlagen. Wenn die von innen konsequent geführte Arbeitgeberpositionierung nach außen kommuniziert wird, wirkt sie wie ein Filter. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Bewerber und Arbeitgeber besser zueinander passen (vgl. Bundesverband der Personalmanager o. J., 15).

Nachdem der Begriff *Employer Branding* definiert wurde, wird in Kapitel 2.4.2 auf die Bedeutung des Employer Brandings für Unternehmen eingegangen.

2.4.2 Bedeutung des Employer Brandings für Unternehmen

Employer Branding gewinnt für Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Welche Attribute Unternehmen für ein starkes Employer Branding liefern sollten, wird im Folgenden anhand der Dimensionen des Great-Place-to-Work-Modells dargestellt. An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass es neben dem Great-Place-to-Work-Modell noch vergleichbare Institutionen gibt, die im Folgenden aber nicht weiter beschrieben werden.

Great Place to Work ist ein international tätiges Forschungs- und Beratungsinstitut, das Unternehmen in 50 Ländern weltweit bei der Entwicklung einer attraktiven Arbeitsplatz-, Vertrauens- und Unternehmenskultur unterstützt und damit die Mitarbeiterzufriedenheit steigert (vgl. Great Place to Work 2015a). Nach der Auffassung des Great-Place-to-Work-Instituts sind folgende Dimensionen maßgeblich für einen attraktiven Arbeitgeber:



Abbildung 2: Das Great-Place-to-Work-Modell
(Quelle: Entnommen aus Great Place to Work 2015b)

Die einzelnen Dimensionen werden im Folgenden erläutert:

1. **Glaubwürdigkeit:** Die erste der insgesamt fünf Dimensionen von Great Place to Work ist die Glaubwürdigkeit, die zusammen mit den Dimensionen Respekt und Fairness den Trust-Index darstellt (vgl. Abb. 2). Der Trust-Index misst den Grad des Vertrauens, das im Unternehmen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern vorherrscht. Ohne Vertrauensbasis ist es unmöglich, eine glaubwürdige Beziehung zwischen den einzelnen Parteien, d. h. Arbeitgeber und Arbeitnehmer, herzustellen. Um diese Grundlage zu schaffen bzw. aufrechtzuerhalten, ist es von oberster Bedeutung, die Kommunikation im Unternehmen auszubauen. Der wechselseitige Dialog ist notwendig, um den Informationsfluss zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu erhalten und deren Beziehung zu stärken. Dabei ist es sehr wichtig, dass den Mitarbeitern ein direkter Zugang zu ihrem Management ermöglicht wird und keine Informationslücken aufkommen (vgl. Deutschlands beste Arbeitgeber 2008, 19).
2. **Respekt:** Die zweite Dimension ist der von den Mitarbeitern erlebte Respekt, der eine größere Offenheit schafft und das Vertrauen in das Unternehmen stärkt. Erreicht werden kann dieser Respekt, wenn sich die Beschäftigten mit ihren Vorschlägen und Ideen einbringen können und getroffene Entscheidungen mittragen. Besonders dann, wenn der Motivationsgrad der Mitarbeiter sehr hoch ist, engagieren sie sich und können sich mit ihrem Unternehmen identifizieren. Dadurch können Arbeitsprozesse effizienter und schlanker gestaltet werden (vgl. Deutschlands beste Arbeitgeber 2008, 28).
3. **Fairness:** Die dritte Dimension ist die Fairness, bei der die Attribute Ausgewogenheit, Neutralität und Gerechtigkeit eine Rolle spielen. Als fair wird ein Verhalten bezeichnet, das einem als angemessen erscheint. Menschen werden in einer fairen Situation gleichberechtigt behandelt und für ihre geleistete Arbeit wertgeschätzt (vgl. Deutschlands beste Arbeitgeber 2008, 32).
4. **Stolz:** Bei der vorletzten Dimension von Great Place to Work handelt es sich um Stolz, der dadurch entstehen kann, dass der Mitarbeiter stolz auf seine Tätigkeit, sein Team und sein Unternehmen ist. Wenn die Dimension Stolz in einem Unternehmen sehr ausgeprägt ist, ergibt sich ein hohes Maß an Engagement der Beschäftigten, womit die Produktivität, die Teamarbeit und das Commitment gefördert werden (vgl. Deutschlands beste Arbeitgeber 2008, 39).
5. **Teamgeist:** Die fünfte und somit letzte Dimension ist die Teamorientierung. Sie zeichnet sich durch Vertrautheit, Freundlichkeit und Zusammengehörigkeit aus.

Teamorientierung ist der Grundstein für eine erfolgreiche Arbeit und für das Bewältigen von Aufgaben, was vor allem in Krisenzeiten von besonderer Bedeutung ist (vgl. Deutschlands beste Arbeitgeber 2008, 44).

Wie sich das Thema Employer Branding entwickelt hat, wird in Kapitel 2.4.3 erläutert.

2.4.3 Entwicklung des Employer Brandings

Gegenwärtige Entwicklungen, wie die Globalisierung und die Technisierung, verschärfen den globalen Wettbewerb zunehmend. Insbesondere durch den gesellschaftlichen Wandel von der Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft stellt sich Wissen als zunehmend wichtiger Faktor heraus. Der Mensch als Wissensträger nimmt hierbei eine bedeutende Schlüsselrolle ein. Daher ist der richtige Einsatz von Humanressourcen maßgeblich entscheidend für den Erfolg von Unternehmen (vgl. Prezewowsky 2007, 17).

Als Folge von diesen Entwicklungen ist der Mensch der entscheidende Wettbewerbsfaktor und wird damit zur wichtigsten Ressource in einem Unternehmen. Aktuell ist diese Ressource von strukturellen Veränderungen betroffen. Zwar bleibt die absolute Größe des Erwerbspersonenpotenzials bis zum Jahr 2020 nahezu konstant, dafür ist eine starke altersstrukturelle Verschiebung festzustellen. Denn immer weniger Erwerbstätige werden zwischen 35 und 49 Jahre alt sein, obwohl diese Altersspanne bisher den Kern der Belegschaften von Unternehmen ausmachte. Dafür wird der Anteil der 50- bis 59-Jährigen deutlich ansteigen (vgl. Prezewowsky 2007, 39 f.). Der Anteil der unter 20-Jährigen an der gesamten deutschen Bevölkerung wird nach den Berechnungen des Statistischen Bundesamtes bis zum Jahr 2050 um etwa 5 Prozentpunkte sinken. Parallel zu dieser Entwicklung wird der Anteil der über 60-Jährigen um ca. 20 Prozent ansteigen. Damit werden im Jahr 2050 insgesamt 50 Prozent der Bevölkerung älter als 50 Jahre alt sein (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 42).

Aufgrund dieser Entwicklung, der zunehmenden Alterung der Erwerbspersonen, verspüren Unternehmen schon heute einen Nachwuchsmangel. Aus diesem Grund ist es als problematisch einzustufen, dass sich Unternehmen bei der Personalrekrutierung auf die Zielgruppe der jungen und mittelalten Fachkräfte konzentrieren, da diese Gruppe zukünftig anteilmäßig deutlich zurückgehen wird (vgl. Prezewowsky 2007, 39 f.).

Ausgehend von den Berechnungen des Statistischen Bundesamtes wird sich die Zahl der deutschen Bevölkerung bis zum Jahr 2050 insgesamt auf etwa 70 Millionen Menschen verringern. Zum Vergleich kann angeführt werden, dass im Jahr 2000 noch 82 Millionen Menschen zur deutschen Bevölkerung zählten. Die Geburtenrate liegt bei nur 1,4 Kindern pro Frau. Daher verzeichnet auch die Entwicklung der Altersgruppe der Schulabgänger derzeit einen starken Rückgang. Bis zum Jahr 2006 konnte noch ein Anstieg der Schulabgänger festgestellt werden. Die beschriebene soziodemografische Entwicklung, d. h. die Verringerung der Schulabgänger, wird auch in erheblichem Maße die Unternehmen und deren Erfolge beeinflussen (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 42). Eine weitere Entwicklung, die sich abzeichnet, ist jene, dass die Lebenserwartung der Bevölkerung weiterhin steigt, denn die altersspezifischen Überlebenswahrscheinlichkeiten werden bis zum Jahr 2015 erhöht. Damit beträgt die Lebenserwartung von Frauen 88 Jahre und die für Männer liegt bei 83,5 Jahren (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 42).

Wenn sich die Bevölkerungszahl weiter verringert und gleichzeitig die Lebensdauer steigt, bewirkt dies, dass qualifizierte Arbeitnehmer zum Engpassfaktor für Unternehmen werden. Das bedeutet: Der „War for Talents“ wird weiter verschärft. Von diesen Entwicklungen werden zunächst diejenigen Unternehmen betroffen sein, die bekannt für ein geringes Durchschnittsalter ihrer Mitarbeiter sowie ihre niedrigen Entgelte und ihre wenig attraktiven Arbeitszeiten sind. Ein klassisches Beispiel hierfür ist die Hotellerie. Besonders in dieser Branche ist der Leidensdruck so stark ausgeprägt, dass qualifizierte Mitarbeiter dringend gesucht werden. Daher ist es vor allem in diesem Bereich sehr wichtig, dass diesen Entwicklungen mit neuen, geeigneten Employer-Branding-Strategien entgegengewirkt wird. Wenn Hotels diese Maßnahmen nicht in Angriff nehmen, riskieren sie, dass Betriebe aufgrund von Personalmangel geschlossen werden müssen (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 42 f.). Nähere Informationen zu dieser Branchenproblematik folgen in Kapitel 4.3.

2.4.4 Ziele des Employer Brandings

Wie die Definition des Begriffs *Employer Branding* gezeigt hat, wirkt es sich nicht nur positiv auf die HR-Wertschöpfungskette aus, sondern auch auf alle anderen Unternehmensbereiche. Das originäre Ziel ist es, diese Unternehmensbereiche positiv zu beeinflussen. Employer Branding verzeichnet somit positive Effekte und sorgt für grundlegende Wettbewerbsvorteile, die in einer Wechselwirkung stehen (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 27). In der folgenden Abbildung 3 werden diese Wechselwirkungen grafisch dargestellt:

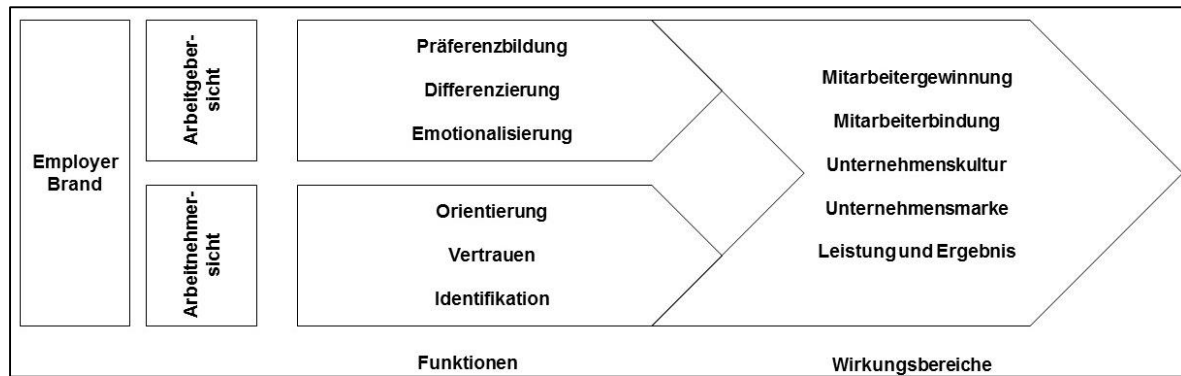


Abbildung 3: Funktionen und Wirkungsbereiche der Employer Brand
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Stotz/Wedel-Klein 2013, 27)

Aus Sicht der Arbeitgeber können die folgenden Funktionen des Employer Brandings aufgeführt werden: Präferenzbildung, Differenzierung, Emotionalisierung (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 27).

Präferenzbildung: Das oberste Ziel des Employer Brandings ist es, analog zur allgemeinen Markenkonzeption eine möglichst stark ausgeprägte Präferenz bei der beabsichtigten Zielgruppe zu erzielen. Übertragen auf den komplexen Wahl- und Entscheidungsprozess der aktuellen und potenziellen Mitarbeiter bedeutet dies, dass Unternehmen zum sogenannten Employer-of-Choice werden. Mithilfe von umfassenden Maßnahmen wird die positive Wahrnehmung eines Unternehmens als potenzieller Arbeitgeber gesteigert. Die richtige Positionierung eines Unternehmens und die zielgerichtete Kommunikation auf dem Arbeitsmarkt führen zu zustimmenden Berührungspunkten bei potenziellen Mitarbeitern. Mitarbeiter werden das Unternehmen bei ihrer Wahl vorziehen, das ihre erweckten Erwartungen und Vorstellungen erfüllt. Wichtig ist, dass die Werte, die ein Unternehmen kommuniziert und verspricht, auch als glaubwürdig eingestuft und tatsächlich realisiert werden. Bei Aufnahme der Tätigkeit werden die Mitarbeiter, die diese kommunizierten Werte teilen, insgesamt motivierter und somit auch leistungsbereiter sein, was auch für die Unternehmen vorteilhaft ist. Darüber hinaus kann die Effizienz im operativen Recruitingprozess gesteigert werden, was den Aufwand der Personalbeschaffung deutlich senken kann. Denn, bei einem attraktiven Arbeitgeber bewerben sich deutlich mehr qualifizierte Fach- und Führungskräfte als bei einem weniger attraktiven Arbeitgeber. Darüber hinaus haben die Bewerber als Bewerbungsmotiv nicht nur den potenziellen Mehrverdienst, sondern auch das Arbeitgeberimage des Unternehmens im Blick (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 28 f.).

Differenzierung: Die Präferenzbildung einer Arbeitgebermarke bei aktuellen und potenziellen Mitarbeitern kann nur erreicht werden, wenn sich die Arbeitgebermarke von ihren Konkurrenten abgrenzt. Durch die Marke kann das Unternehmen es schaffen, sich von der Masse der Arbeitgeber abzuheben und eine verbesserte Wettbewerbssituation zu erstellen. Das Ziel dieser Arbeitgebermarkenpolitik sollte es sein, eine Monopolstellung in den Köpfen der Zielgruppe zu erreichen und damit zum Employer-of-Choice zu werden (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 29).

Emotionalisierung: Eine gängige Methode der Markenpolitik ist es, sich über die Emotionalisierung der Marke vom homogenen Angebot abzuheben. Denn eine emotional geladene Marke verleitet aktuelle Mitarbeiter dazu, dass sie ihrer Arbeitgebermarke treu bleiben. Diese Tatsache führt zu einer Steigerung der Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber und letztendlich zu einer ausgeprägten Loyalität und Mitarbeiterbindung. Damit bleiben dem Unternehmen wichtige Faktoren wie Erfahrungen, Know-how und die Innovationskraft erhalten (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 29).

Als Nächstes werden die Funktionen und Wirkungsbereiche aus Arbeitnehmersicht beschrieben. Auch aus dieser Perspektive ergeben sich drei Hauptfunktionen: Orientierung, Vertrauen, Identifikation (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 30):

Orientierung: Eine starke Arbeitgebermarke sollte potenziellen Mitarbeitern Orientierung bei ihrer Arbeitgeberwahl liefern. Häufig werden potenziellen Mitarbeitern auch umfangreiche Informationen zum Unternehmen zur Verfügung gestellt, was aus verhaltenstheoretischer Sicht jedoch nicht förderlich ist, da das menschliche Gehirn nur eine begrenzte Menge an Informationen aufnehmen kann. Um den Entscheidungsprozess für potenzielle Arbeitnehmer zu vereinfachen, empfiehlt es sich, emotionale und funktionale Informationen zu bündeln. Dadurch verfügt der Mitarbeiter vor dem Beginn seiner neuen Arbeit bereits über eine essenzielle Orientierung und weiß, wie das Unternehmen tickt, welche Wertvorstellungen es hat und wie die Unternehmenskultur gestaltet ist. Dadurch kann sich der neue Arbeitnehmer schneller integrieren, sich im Unternehmen wohlfühlen und insgesamt auch leistungsbereiter sein (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 31).

Vertrauen: Auch wenn ein Unternehmen mithilfe von zahlreichen emotionalen und funktionalen Informationen die Entscheidung eines potenziellen Arbeitnehmers erleichtert, lassen sich die realen Umstände im Unternehmen erst nach einer gewissen Einarbeitungszeit feststellen. Dennoch dient eine starke Arbeitgebermarke der Minimierung des Risikos eines

Bewerbers bei der Auswahl seines Arbeitgebers. Der potenzielle Arbeitnehmer geht davon aus, dass die Arbeitgebermarke sein Wertversprechen einhält. Dies fördert auch seine intrinsische Motivation. Von diesem Versprechen sind auch die aktuellen Mitarbeiter betroffen. Denn nur wenn ein Mitarbeiter seinem Arbeitgeber vertraut, wird er sich im Unternehmen wohlfühlen, zufrieden und damit auch loyal sein (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 32).

Identifikation: Die Arbeitgeberwahl wird neben den objektiven Unternehmens- und Arbeitsplatzfaktoren in zunehmenden Maße auch von einer emotionalen Komponente beeinflusst. Daher kommt es auf das Identifikationspotenzial des Bewerbers an, das ihn mit dem Unternehmen verbindet. Wenn sich der potenzielle Mitarbeiter mit denselben Attributen identifizieren kann, also hinsichtlich der Gedanken, Haltungen u. Ä. mit der Unternehmenskultur und den Wertvorstellungen übereinstimmt, wird er auf das Unternehmen aufmerksam werden und sich bei ihm bewerben (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 32).

Nach der ausführlichen Darstellung der Employer-Branding-Thematik wird im nächsten Kapitel Bezug auf den Bereich der Unternehmenskultur genommen.

2.5 Unternehmenskultur

2.5.1 Definition des Begriffs der Unternehmenskultur

Unter einer Unternehmenskultur wird die Gesamtheit der unternehmensbezogenen Werte und Normen verstanden, die von allen Mitgliedern einer Organisation getragen werden (vgl. Wien/Franzke 2014, 21). Edgar H. Schein (1995, 25) zählt zu den bekanntesten Forschern im Themenfeld der Unternehmenskultur und definiert den Begriff folgendermaßen: „Unternehmenskultur ist ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und internen Integration erlernt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“

Die Relevanz der Unternehmenskultur für die Leistungsstärke und Attraktivität von Unternehmen wird heute kaum noch infrage gestellt, aber erst in den 1980er-Jahren begannen Forscher, sich mit dem Einfluss der Unternehmenskultur auf den wirtschaftlichen Erfolg von Organisation zu beschäftigen. Seitdem ist die Entwicklung der Unternehmenskultur ein zentrales Handlungsfeld von Unternehmen (vgl. Homma/Bauschke/Hofmann 2014, S. 1).

Schein bezeichnet die Unternehmenskultur damit auch als relevant in Bezug auf die potenziellen neuen Mitarbeiter, weshalb diese Thematik auch in dieser Thesis behandelt wird. Er gliedert die Unternehmenskultur in drei Ebenen: Auf der obersten Ebene sind die Artefakte angeordnet. Dazu zählt Sichtbares, wie z. B. die Gestaltung der Innenräume, die Sprache, die Geschichten im Unternehmen, Technologie und Traditionen sowie die Architektur. Auf der mittleren Ebene sind die bekundeten Werte angesiedelt. Sie beschreiben die normativen Zielsetzungen, wie sie z. B. mithilfe von Leitbildern kommuniziert werden können. Auf der untersten Ebene sind die Grundprämissen zu finden, die nicht auf den ersten Blick erkennbar und sichtbar sind. Dennoch stellen sie aber die eigentliche Kultur eines Unternehmens dar. Diese Ebene muss zunächst erschlossen werden, um die beiden oberen Stufen in ihrer Bedeutung zu verstehen und damit die gesamte Kultur der Organisation darstellen zu können (vgl. Raeder 2010, 92). Das Drei-Ebenen-Modell von Schein ist in der folgenden Abbildung 4 grafisch dargestellt:



Abbildung 4: Drei-Ebenen-Modell nach Schein
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Raeder 2010, 92)

Schein nimmt bei seinem Modell an, dass die Unternehmensgründer die individuellen Kulturen schaffen und die Führungskräfte die Kultur mitbeeinflussen können. Daher ist die Aufgabe der Führungskräfte, diese Unternehmenskultur bestmöglich zu prägen (vgl. Raeder 2010, 93). Daher wird in folgendem Kapitel 2.5.2 näher beschrieben, wie die unterschiedlichen Unternehmenslebensphasen gestaltet sein können.

2.5.2 Entwicklung der Unternehmenskultur

Scheins Entwicklungsmodell kann als umfassend bezeichnet werden, da in ihm ungeplante und geplante Formen der Unternehmenskulturentwicklung beschrieben werden. Unterschiedliche Unternehmenslebensphasen werden in der folgenden Tabelle 2 ausdifferenziert (vgl. Macharzina/Wolf 2008, 244):

1. Gründungs- und frühe Wachstumsphase	Die Unternehmenskultur: <ul style="list-style-type: none"> - Spiegelt die Persönlichkeitsmerkmale der Unternehmensgründer wider, - dient der Identitätsfindung der Unternehmensangehörigen, - bildet den organisatorischen „Kitt“, - wird explizit herausgestellt und intensiv kommuniziert, - fördert den Zusammenhalt zwischen den Unternehmensangehörigen.
2. Phase des starken Wachstums (Herrschaft der Nachfolgeneration)	Die von der Gründergeneration geprägte Unternehmenskultur wird zunehmend zum Streitobjekt zwischen konservativen und progressiven Unternehmensangehörigen. Die Unternehmenskultur löst sich von den Merkmalen der Unternehmensgründer und wird durch Werte ergänzt, die von den Gründern unabhängig sind.
3. Mittleres Unternehmensalter (Managerherrschaft; Diversifikation des Leistungsprogramms; Marktausdehnung; vertikale Integration)	Der Geist der Unternehmenskultur löst sich zunehmend in Routinen, Prozeduren und Slogans auf; Unternehmenskultur wird materialisiert und durch formelle Regelungen substituiert. Die Schlüsselziele und -werte sowie Basisannahmen verlieren allmählich an Bedeutung. Es kommt eine Identitätskrise auf und es bilden sich Subkulturen heraus. Die Notwendigkeit eines Unternehmenskulturwandels wird wahrgenommen, insbesondere dann, wenn das Unternehmen oder Unternehmensteile in wirtschaftliche Schwierigkeiten geraten.
4. Hohes Unternehmensalter (Stagnation oder Rückgang der Märkte)	Viele Unternehmensangehörige hängen an überkommenen Werten und die Unternehmenskultur wird zur Innovationsbremse. Zudem erschöpft sich die Unternehmenskultur im anekdotenhaften Erzählen von Heldentaten aus der Vergangenheit.

*Tabelle 2: Entwicklung von Unternehmenskultur
(Quelle: In Anlehnung an Macharzina/Wolf 2008, 245)*

Im nächsten Kapitel wird die Bedeutung der Unternehmenskultur für Unternehmen beschrieben.

2.5.3 Die Bedeutung der Unternehmenskultur für Unternehmen

Eine Unternehmenskultur hilft einer Organisation dabei, die Aufgaben der externen Anpassungen und der internen Integration zu meistern. Diese lassen sich mithilfe der Darstellung der unterschiedlichen Funktionen der Unternehmenskultur im Folgenden weiter konkretisieren (vgl. Homma/Bauschke/Hofmann 2014, 10 f.):

- Mithilfe der Sensibilisierungsfunktion wird gewährleistet, dass die Organisation zentrale Veränderungen, Trends und Entwicklungen im externen Umfeld wahrnimmt und anschließend in interne Prozesse integriert.
- Die Abgrenzungsfunktion ermöglicht, dass die gemeinsamen Werte nach innen gerichtet einheitsstiftend wirken und sich gegenüber anderen Organisationen und Unternehmen abgrenzen können.
- Die Identifikationsfunktion sorgt dafür, dass die Annahmen und Werte der Unternehmenskultur von den Mitgliedern geteilt werden. Dadurch wirken sie motivierend und sinnstiftend.
- Durch die Orientierungsfunktion wird den Mitgliedern ein sogenannter innerer Kompass geliefert, an dem sie ihr Verhalten und ihre Entscheidungen ausrichten können.
- Die Steuerungsfunktion hilft dem Management dabei, die Erfüllung von Aufgaben anzustoßen, und reduziert damit die Wahrscheinlichkeit abweichenden Verhalten von Mitarbeitern.
- Bei der Stabilisierungsfunktion unterstützt die Unternehmenskultur den unternehmensinternen Zusammenhalt und vermittelt dadurch ein gewisses Maß an Kontinuität und Berechenbarkeit.

Die ersten beiden genannten Funktionen zielen stärker auf die Aufgabe der externen Anpassung ab, die restlichen vier Funktionen hingegen unterstützen primär die Integration innerhalb der Organisation. In der folgenden Abbildung ist die Verteilung der Funktionen grafisch dargestellt:

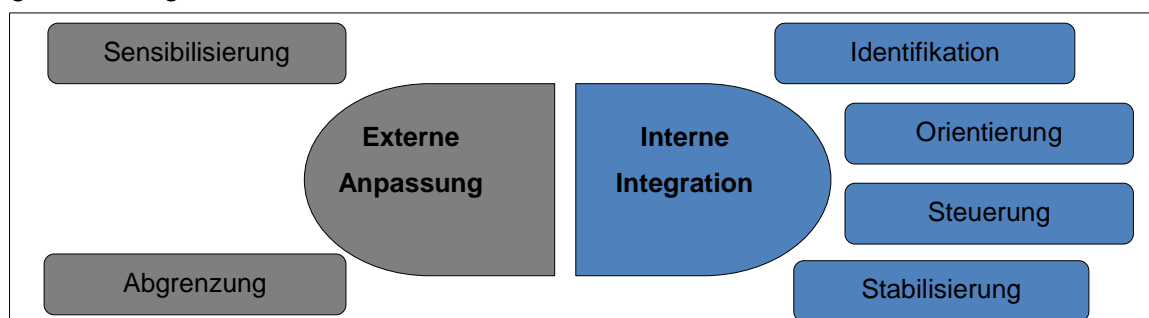


Abbildung 5: Funktionen der Unternehmenskultur
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Homma/Bauschke/Hofmann 2014, 11)

Die Frage hinsichtlich der Bewertung einer Unternehmenskultur kann nicht mit einer simplen Einteilung in „gut“ oder „schlecht“ beantwortet werden. Wichtig ist es, zu prüfen, ob die Kultur dazu beiträgt, die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Zudem muss untersucht werden, ob bei der Zielerreichung ausreichende interne und externe Flexibilität vorherrscht, um auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können. Abschließend muss festgehalten werden, dass eine Unternehmenskultur dann funktional ist, wenn sie mit den Zielvorstellungen und Werten der Mitarbeiter übereinstimmt (vgl. Homma/Bauschke/Hofmann 2014, 11).

2.5.4 Interne Unternehmenskommunikation

Wenn von der *Unternehmenskommunikation* die Rede ist, ist damit die strategisch orientierte Kommunikation nach außen und innen mit der Zielsetzung, die Einstellungen der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit gegenüber dem Unternehmen gemäß den spezifischen Identitäten zu beeinflussen bzw. zu verändern, gemeint. Mögliche Kommunikationsinstrumente sind Werbung, Marketing, Vertrieb, Mitarbeiterschulungen, Informationsveranstaltungen, Public Relations sowie Öffentlichkeitsarbeit. Das Ziel der Unternehmenskommunikation besteht darin, dafür zu sorgen, dass das Bild des Unternehmens mit den Vorstellungen der Anspruchsgruppen übereinstimmt. Es soll damit erreicht werden, dass das Fremdbild möglichst mit dem Selbstbild übereinstimmt (nähere Informationen folgen in Kapitel 3 *Markenmanagement*) (vgl. Regenthal 2003, 151). Folgende Begriffserklärungen werden sich im Speziellen auf die interne Unternehmenskommunikation beziehen.

Die interne Unternehmenskommunikation dient dazu, den Mitarbeitern Orientierung zu ermöglichen, die Wirkung des Unternehmens widerspruchsfrei zu präsentieren, die Identitätsfindung und das Bewusstsein bei den Mitarbeitern zu fördern, um letztendlich die Zusammenarbeit der Mitarbeiter zu verbessern und rationaler und kostengünstiger zu arbeiten (vgl. Regenthal 2003, 154). Folgende Bestandteile werden bei einem internen Unternehmenskommunikationskonzept unterschieden (vgl. Regenthal 2003, 153):

- Infoblätter für Mitarbeiter,
- Betriebsversammlungen, Feste, Betriebsausflüge, Jubiläen,
- Geburtstage und Ehrungen von Mitarbeitern,
- Sozialräume, Betriebsklima, Freizeiträume, Sozialleistungen,
- Zusammenarbeit im Team, Meetingstrukturen, Management, Jobrotation,

- Arbeitsplatzbeschreibung,
- Personalentwicklung, Schulungen, Aus- und Weiterbildungen, Mitarbeiterführung.

Eine positive Unternehmenskultur und insbesondere eine transparente interne Unternehmenskommunikation beeinflussen die Wahl für einen Arbeitgeber (vgl. Ruthus 2014, 23). Insbesondere die Unternehmenskommunikation spielt für die erfolgreiche Umsetzung des Employer-Branding-Auftritts eine wichtige Rolle. Dieser Bereich sollte daher aktiv und von Beginn an in die Gestaltungen der Arbeitgebermarke integriert werden (vgl. Kriegler 2012, 52).

Die Unternehmenskommunikation ist ein Stellhebel dafür, dass sich die Mitarbeiter konform zur Arbeitgebermarke verhalten. Wichtig ist, dass ein Unternehmen berücksichtigt, dass die interne Unternehmenskommunikation beim Employer Branding immer zeitlich gesehen vor der externen Unternehmenskommunikation stattfinden muss. Damit ist die interne Unternehmenskommunikation der Ausgangspunkt für externe Employer-Branding-Maßnahmen und Botschaften an potenzielle Bewerber. Denn es würde zu Unmut unter den Mitarbeitern führen, wenn beispielsweise die aktuellen Mitarbeiter in der Presse lesen müssten, wofür ihr Arbeitgeber steht und welche Attribute mit ihm in Verbindung stehen. Die interne Kommunikation soll daher sicherstellen, dass das Markenversprechen allen internen Anspruchsgruppen gleichermaßen bekannt ist und auch akzeptiert wird (vgl. Heider-Winter 2014, 167 f.).

Nachdem in Kapitel 2 der Fokus auf den Bereich des Personalmanagements gesetzt wurde, wird im nächsten Schritt auf das Markenmanagement von Unternehmen eingegangen.

3 Markenmanagement

3.1 Definition des Begriffs Markenmanagement

Es gibt zahlreiche Definitionen für den Begriff der Marke. Kotler und Bliemel (1999, 689) definieren den Begriff folgendermaßen: „Eine Marke ist ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und der Differenzierung gegenüber Konkurrenzprodukten.“

Hingegen beschreiben Meffert, Burmann und Koers eine Marke als ein in der Psyche eines Konsumenten verankertes unverwechselbares Vorstellungsbild eines Produktes oder einer Dienstleistung (Meffert et. al. 2002, 6). Auch Esch (2014, 95) bezeichnet Marken als Vorstellungsbilder in den Köpfen von Anspruchsgruppen, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten von Konsumenten beeinflussen. Er sagt außerdem, dass, wenn der Wert einer Marke bestimmt werden soll, dort angesetzt werden muss, wo sich dieser Wert bildet: in den Köpfen der Anspruchsgruppen (vgl. Esch 2014, 58).

Durch die Ergebnisse der Markenforschung der letzten Jahre wurde gezeigt, wie wertvoll Marken für Unternehmen sind. Denn durch eine starke Marke werden zahlreiche Möglichkeiten und Chancen eröffnet, die den Unternehmenserfolg verbessern können. Daher ist das allgemeine Interesse an Marken stark gestiegen (vgl. Esch 2014, 14). Eine Marke kann ein Unternehmen dazu nutzen, um sich von seinen Wettbewerbern abzugrenzen. Konsumenten treffen vor allem dann eine positive Kaufentscheidung, wenn sie die Marke für geeignet halten, ihr bestimmtes Bedürfnis zu befriedigen (vgl. Bruhn 2007, 472).

Besonders bei starken Marken handelt es sich um bedeutende immaterielle Wertschöpfer in einem Unternehmen (vgl. Esch 2014, 5 f.). Denn mit ihnen können Unternehmen im Allgemeinen einen deutlich höheren Marktanteil erreichen. Erfahrungsgemäß können mit einer starken Marke Neukunden einfacher gewonnen werden und die Wiederkauftrate der Konsumenten fällt deutlich höher aus. Zudem sind diese Kunden nur gering preissensibel, weshalb mit einem höheren Preis deutlich größere Margen erzielt werden können (vgl. Raab/Gernsheimer/Schindler 2009, 12).

Analog zur Unternehmensmarke wird auch die Arbeitgebermarke als unverwechselbares inneres Vorstellungsbild bezeichnet, das sich dauerhaft bei einer Zielgruppe verankert. Die Methode für den Aufbau einer solchen Arbeitgebermarke wird als Employer Branding bezeichnet (vgl. Kap. 2.4). Die strategische Ausrichtung für die Arbeitgebermarke wird durch eine treffende, zugespitzte Arbeitgeberpositionierung und durch die Unternehmensmarke gesetzt. Damit die Arbeitgebermarke erfolgreich sein kann, muss sie eng mit der Unternehmensmarke verzahnt sein (vgl. Bundesverband der Personalmanager o. J., 15).

Welchen Erfolg eine Marke letztendlich hat, hängt von den Reaktionen der Konsumenten ab, die mit den Kommunikationsmaßnahmen der Markenführung verbunden sind. Da jeder Konsument andere Werte mit einer bestimmten Marke assoziiert, können diese Informationsdaten nicht bei jedem Konsumenten identisch sein (vgl. Esch 2014, 58). Wie sich die Marke historisch entwickelt hat, wird in folgendem Kapitel 3.2 beschrieben.

3.2 Entwicklung der Marke

Eine Markenentwicklung muss immer im Zusammenhang mit gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen betrachtet werden. Jedes Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts hat die Entwicklung von Marken nachhaltig beeinflusst: die Ölkrise, der Hedonismus, die Flower-Power-Zeit, die Zielgruppe der Yuppies, die Überwindung des Kalten Krieges, die Hip-Hop-Zeit oder die Globalisierung. Zur Zeit der Industrialisierung war die Marke die Kommunikationsverbindung zwischen Anbietern und Nachfragern. Heute ist die Marke zu einer Botschaftsträgerin mit kognitiven und emotionalen Bausteinen geworden. Bei der Betrachtung der letzten 30 Jahre fällt auf, dass die Markenanzahl enorm gestiegen ist. Dies zeigt, dass das Prinzip der Marke als Botschafterin zunehmend wichtiger geworden ist. In der folgenden Prozessabbildung (vgl. Abb. 6) ist diese historische Entwicklung der Marke grafisch dargestellt (vgl. Adjouri 2004, 187):



Abbildung 6: Die historische Entwicklung der Marke
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Adjouri 2004, 187)

Doch jede Marke und die dazugehörigen Entwicklungen müssen individuell betrachtet werden. Denn eine Marke ist für die Analyse und die Festlegung der Unternehmensstrategie elementar. Eine Marke kann nicht von heute auf morgen aufgebaut werden, sondern sie

entwickelt sich über einen längeren Zeitraum. Jede Marke muss mithilfe ihrer individuellen Geschichte untersucht werden, um daraus Rückschlüsse für die Zukunft abzuleiten. Wenn beispielsweise eine bestimmte Marke vor 30 Jahren Assoziationen vermittelt hat, dann werden diese Assoziationen auch heute noch gelten (vgl. Adjouri 2004, 187). Demnach kann die Faustregel abgeleitet werden, dass die Geschichte einer Marke gleichzeitig den Rahmen für die zukünftige Strategie bildet. Um die eigene Geschichte herauszufinden, gilt es, sich mit alten Presseartikeln auseinanderzusetzen oder langjährige bzw. ehemalige Mitarbeiter diesbezüglich zu befragen. So können historische Informationen über eine Marke aufgedeckt und für die Zukunft genutzt werden (vgl. Adjouri 2004, 189).

In Kapitel 3.3 wird beschrieben, welche Bedeutung Marken für Unternehmen haben und wie Marken aufgebaut und geführt werden können.

3.3 Bedeutung der Marke für das Unternehmen

Der Aufbau einer Marke ist für ein Unternehmen keine alltägliche Aufgabe. Wenn ein Unternehmen die Entscheidung getroffen hat, eine Marke aufzubauen, dann ist dies eine strategische Entscheidung. Denn durch den Aufbau einer Marke soll eine langfristige und erfolgreiche Unternehmen-Kunden-Beziehung entstehen (vgl. Adjouri 2014, 115). Doch bevor Unternehmen mit dem Aufbau der Marke beginnen, sollten sie ihr Unternehmen und insbesondere ihre strategische Ausrichtung analysieren. Dafür dienen die folgenden Fragen als Orientierung: Worin liegt unser Selbstverständnis? Welche Stärken und Schwächen weisen wir auf? Für welche Attribute stehen wir? Was bieten wir einzigartiges und was können nur wir dem Konsumenten bieten? Welche Ziele und Visionen verfolgen wir und wie können wir diese auch erreichen? (vgl. Regenthal 2009, 164).

Nachdem ein Unternehmen diese Fragen für sich beantwortet hat, kann mit dem eigentlichen Markenaufbau begonnen werden. Ein Bestandteil des Markenaufbaus ist die sogenannte Markierung (alternativ auch Branding genannt). Mit ihr werden die Produkte eines Unternehmens im Markt so platziert, dass sie sich in den Köpfen der Konsumenten wie ein Brandzeichen einbrennen und damit zum unveränderlichen Erkennungsmerkmal für diese Marke werden (vgl. Regenthal 2009, 165). Das Branding bezieht alle Maßnahmen mit ein, mit denen ein Angebot aus einer homogenen Masse hervorgehoben werden kann. Das Angebot sollte charakteristische Merkmale aufweisen, die eindeutig einem bestimmten Unternehmen zuzuordnen sind. Dadurch kann die Markierung der Leistung ein einzigartiges

kaufrelevantes Image verleihen, mit dem es sich von den Angeboten der Wettbewerber abhebt (vgl. Esch/Langner 2005, 577).

Neben dem Branding spielt die Kommunikation beim Markenaufbau eine wichtige Rolle. Mit ihrer Hilfe kann beim Konsumenten Vertrauen erzeugt, ihm Orientierung gegeben und eine Identifikation mit der Marke aufgebaut werden. Die Massenkommunikation sollte dafür die Basis darstellen und durch Below-the-Line-Kommunikationsmaßnahmen ergänzt werden. Bei Below-the-Line-Maßnahmen handelt es sich um Kommunikationsinstrumente, wie z. B. Sponsoring und Verkaufsförderung, die neben Above-the-Line-Maßnahmen eingesetzt werden können. Above-the-Line-Maßnahmen sind z. B. Radiospots, Printwerbung oder Außenwerbung. Durch die Verbindung von dem Bereich der Markierung mit der Kommunikation entsteht ein sogenannter „Fit“, wodurch ein positiver Einfluss auf den Konsumenten generiert werden kann (vgl. Esch/Langner 2005, 577).

Um eine Marke erfolgreich aufzubauen, ist es sehr wichtig, dass sie sich von anderen Marken differenziert. Ein potenzieller neuer Konsument muss verstehen, worin sich die Marke oder das Produkt von anderen unterscheidet (vgl. Adjouri 2014, 118). Aus diesem Grund ist die nachfolgende Faustregel für den Markenaufbau von großer Bedeutung: „Der Aufbau einer Marke ohne einen differenzierenden Baustein ist nicht möglich. Die Differenzierung gehört zu den wichtigsten Voraussetzungen eines Marken-Bausteins“ (Adjouri 2014, 118).

Neben der Differenzierung und Individualität einer Marke passen auch oft die Kommunikation, der Preis und der Vertriebskanal nicht zusammen. Dies führt unweigerlich zu Problemen bei dem Markenaufbau. Auch die Kommunikation in ihrer Tonalität, Sprache und ihren visuellen Gestaltungsmitteln birgt ein Fehlerpotenzial, das häufig nicht zu dem gefühlten und empfundenen Markenbild passt (vgl. Kepper 2008, 177).

Für den Aufbau und die Führung einer Marke kann das Markensteuerrad als Instrument genutzt werden. Mit ihm können Eigenschaften einer Marke ganzheitlich erfasst und visualisiert werden. Für die Erarbeitung des Markensteuerrads werden vier Leitfragen beantwortet, die helfen sollen, den Markenkern zu erklären (vgl. Tropp 2011, 297):

1. Die Kernwerte einer Marke werden durch die Markenkompetenz bestimmt. Dazu wird die Frage „Wer bin ich?“ beantwortet.

2. Mithilfe des Markennutzens werden die bedeutenden Nutzenargumente einer Marke in Hinblick auf die spezielle Zielgruppe zusammengetragen. Für die Erarbeitung des Markennutzens wird die Leitfrage „Was biete ich?“ beantwortet.
3. Durch die Markentonaltät wird geprüft, ob Markeneigenschaften in Analogie zu denen einer Person stehen. Als Orientierung für die Markentonaltät dient die Frage „Wie bin ich?“.
4. Das Markenbild hilft bei der Erfassung des gesamten semiotischen und sensorischen Auftritts einer Marke. Dafür wird die Frage „Wie trete ich auf?“ beantwortet.

Das Markensteuerrad ist, wie bereits beschrieben, in vier Dimensionen aufgeteilt, die in der folgenden Abbildung dargestellt werden:

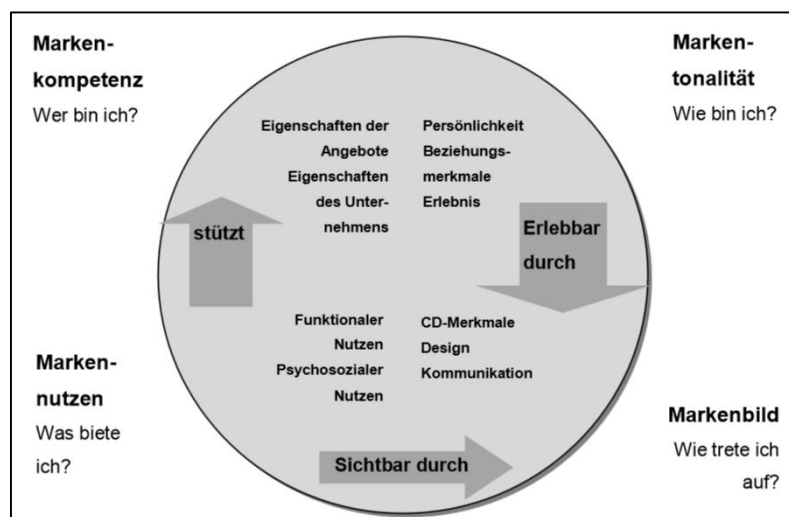


Abbildung 7: Das Markensteuerrad
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Esch/Eichenauer 2014, 294.)

Die linke Seite des Markensteuerrads (Markenkompetenz und Markennutzen) symbolisiert auch die linke Gehirnhälfte des Menschen und spricht daher die rationalen Bereiche einer Marke an. Auf der rechten Seite hingegen (Markentonaltät und Markenbild) werden die emotionalen Elemente einer Marke dargestellt (vgl. Esch/Kiss, 2014, 63). Wichtig ist, dass Unternehmen überprüfen, ob die einzelnen Dimensionen des Markensteuerrads wie Zahnräder ineinandergreifen und sich gegenseitig ergänzen und verstärken. Nur so kann ein „Big Picture“ zu der bestimmten Marke entstehen (vgl. Esch/Knörle/Strödter 2014, o. S.).

Nach der Beschreibung der relevanten Inhalte zum Thema Markenmanagement wird in Kapitel 4 Bezug auf die Branche der Hotellerie genommen.

4 Employer Branding in der Hotellerie

4.1 Definition des Begriffs Hotellerie

Den Begriff *Hotel* zu definieren ist aus wissenschaftlicher und juristischer Sicht nicht ganz einfach, da das Hotel eine Vielfalt an Leistungsfacetten bietet. Das konstitutive Merkmal eines jeden Hotels besteht darin, die Bedürfnisse nach Beherbergung und Verpflegung zu befriedigen (vgl. Gardini 2014, 3). Bei einem Hotel handelt es sich um einen touristischen Betrieb. Der Reisende hat durch die Teilnahme am Tourismus vorübergehend seinen persönlichen Haushalt verlassen und seine Bedürfnisse hinsichtlich Nahrung und Wohnung müssen nun außerhalb des eigenen Haushalts befriedigt werden (vgl. Freyberg/Henschel/Gruner 2013, 2).

Insgesamt können zwei Formen der Beherbergung unterschieden werden: zum einen die traditionelle Hotellerie und zum anderen die ergänzende Hotellerie, auch Parahotellerie genannt (vgl. Gardini 2014, 3). Zur ersten Kategorie gehören Beherbergungsstätten, wie beispielsweise Gasthöfe, Pensionen, Hotel Garnis oder die klassischen Hotels. Sie decken den komplexen Bedarf von Touristen nach Bewirtungs-, Beherbergungs- und Komplementärleistungen während ihres Aufenthalts am Tourismusort. Zu den sonstigen Beherbergungsstätten zählen z. B. Feriencentren, Ferienhäuser und -wohnungen, Campingplätze, Privatquartiere, Vorsorge- und Rehabilitationskliniken sowie Erholungs- und Ferienheime. Bei der Parahotellerie hingegen wird der Bewirtungsbedarf nur eingeschränkt gedeckt und Komplementärleistungen fehlen gänzlich (vgl. Freyberg/Henschel/Gruner 2013, 3).

Wie die Hotellerie in die Tourismuswirtschaft eingeordnet ist, wird im nächsten Kapitel 4.2 beschrieben.

4.2 Einordnung der Hotellerie in die Tourismuswirtschaft

Der Tourismus bzw. Fremdenverkehr umfasst den sowohl nationalen als auch internationalen Reiseverkehr. Das meint konkret den Verkehr von Reisenden bzw. Touristen zwischen Heimatort und dem Reiseziel, den vorübergehenden Aufenthalt am Reiseziel und die Organisation der Reisevorbereitung sowie die Nachbereitung am Heimatort. Das Reisephänomen wird in Deutschland vor allem durch den internationalen Begriff *Tourismus* beschrieben. Synonyme Bezeichnungen sind z. B. *Touristik*, *Fremdenverkehr* sowie *Reiseverkehr* (vgl. Freyer 2015, 1 f.).

Zwischen der Tourismuswirtschaft und dem Gastgewerbe besteht eine funktionelle Verbindung. Aus funktioneller Sicht zählen die Gastgewerbebetriebe zur Tourismuswirtschaft, bei denen ein touristischer Vorgang stattfindet. Dazu gehören die Fälle, in denen Leistungen in Anspruch genommen werden, die auf eine touristische Motivation zurückzuführen sind. Bei der Inanspruchnahme von Leistungen der Beherbergungsbetriebe kann von einer touristischen Motivation ausgegangen werden. Abgesehen vom Tagestourismus kann kein Tourismus ohne das Beherbergungsgewerbe stattfinden. Demnach sind das Beherbergungsgewerbe und insbesondere die Hotellerie bedeutende Bereiche der Tourismuswirtschaft (vgl. Freyberg/Henschel/Gruner 2013, 5). Zur Gastronomie werden Restaurants, Gaststätten, Imbissstuben, Cafés, Eissalons und Caterer gezählt (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, 608). Der Zusammenhang zwischen Gastgewerbe und Tourismuswirtschaft wird in der folgenden Tabelle dargestellt:

Tourismuswirtschaft		
Gaststättengewerbe (Gastronomie)	Beherbergungsgewerbe (z. B. Hotellerie)	Andere Wirtschaftsbereiche, z. B. Reiseveranstalter, Reisebüros, Verkehrsträger
Gastgewerbe		

*Tabelle 3: Zusammenhang von Gastgewerbe und Tourismuswirtschaft
(Quelle: In Anlehnung an Freyberg/Henschel/Gruner 2013, 5)*

Im nächsten Schritt werden der Aufbau und die Struktur der Branche der Hotellerie beschrieben (Kapitel 4.3).

4.3 Aufbau und Struktur der Hotellerie

Insgesamt sind 486.000 Beschäftigte im Beherbergungsgewerbe angestellt (vgl. Ahrens 2015). Davon arbeiten 44 Prozent als Vollzeit- und 56 Prozent als Teilzeitkräfte (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, 608). Im Jahr 2014 konnte die Branche insgesamt 424 Millionen Hotelübernachtungen verzeichnen (vgl. Ahrens 2015) (siehe Tab. 5). Im Jahr 2015 wird der Umsatz in der Hotellerie in Deutschland ca. 26,3 Milliarden Euro betragen. Den Prognosen zufolge wird der Umsatz im Jahr 2018 bei rund 29,2 Milliarden Euro liegen (vgl. Statista 2015). Ausführliche Daten und Fakten können der Tabelle 5 im Anhang I entnommen werden.

Die allgemein stabile und gute Konjunktur in Deutschland überträgt sich, wie die Umsatzprognosen zeigen, auch auf die Lage der Beherbergungsbetriebe in Deutschland. 61,5 Prozent der Betriebe bezeichnen im Zeitraum von April bis September 2015 ihre Geschäftslage als gut und nur 7,6 Prozent als schlecht. 31,2 Prozent der Hotelbetriebe geben an, dass sich ihr Geschäft stabil entwickelt. Dieser Aufwärtstrend ist der guten deutschen Konjunktur, dem guten Sommerwetter sowie dem im internationalen Vergleich guten Preis-Leistungsverhältnis der Hotellerie in Deutschland geschuldet. Das Statistische Bundesamt gibt an, dass die Umsätze von Beherbergungsbetrieben von Januar bis September 2015 um 4,6 Prozentpunkte gestiegen sind. Nichtsdestotrotz bleibt die Ertragssituation angespannt, da die deutsche Hotellerie von einem starken Verdrängungswettbewerb und einem starken Kostendruck geprägt ist. 32,9 Prozent der Hoteliere verzeichneten sinkende und nur 27,7 Prozent erwirtschafteten höhere Erträge. Die Belegungsquote der Zimmer konnte von immerhin 38 Prozent aus dem Vorjahr auf 40,4 Prozent gesteigert werden (vgl. DEHOGA 2015, 5). In der folgenden Tabelle sind die Strukturdaten der Unternehmen im Gastgewerbe detaillierter dargestellt:

Wirtschaftsgliederung	Unternehmen (Anzahl)	Tätige Personen	Umsatz (in Mill. Euro)
Gastgewerbe	204.068	1.898.353	68.394
Beherbergung	44.463	506.699	23.880
Hotels, Gasthöfe und Pensionen	33.895	447.722	21.531
Ferienunterkünfte und ähnliche Beherbergungsstätten	8.057	43.169	1.670
Campingplätze	1.284	9.044	405

*Tabelle 4: Strukturdaten der Unternehmen im Gastgewerbe 2013
(Quelle: Daten entnommen aus Statistisches Bundesamt 2015, 608)*

In der folgenden Abbildung 9 wurde die Auslastung der angebotenen Schlafgelegenheiten in der Hotellerie grafisch aufgeführt. Auffällig ist, dass Hotels seit 1992 bis zum Jahr 2014 im Vergleich zu Gasthöfen und Pensionen eine deutlich bessere Auslastung vorzuweisen haben. Lediglich die Hotels Garnis verzeichnen eine ähnlich hohe Auslastung und haben die Hotels im Jahr 2014 zahlenmäßig sogar überholt.

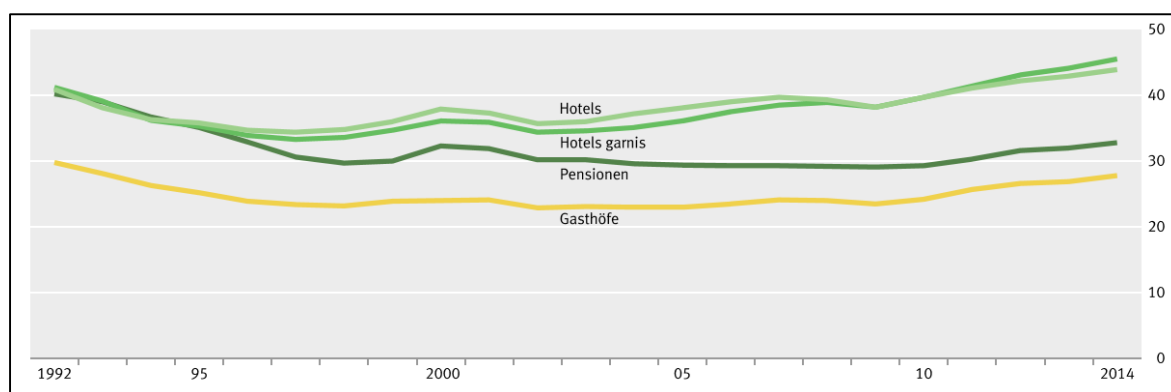


Abbildung 8: Auslastung der angebotenen Schlafgelegenheiten in der Hotellerie (in %)
(Quelle: Entnommen aus Statistisches Bundesamt 2015, 609)

Die Anzahl der Übernachtungen in Hotels hat sich, wie die Tabelle 6 in Anhang II zeigt, positiv entwickelt und ist im Jahr 2014 um 3,3 Prozentpunkte angestiegen. Insgesamt wurde im Jahr 2014 172.925.000 mal in deutschen Hotels übernachtet (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, 610). Die Tabelle in Anhang III liefert einen Überblick über sämtliche Daten und Fakten sortiert nach Betriebsarten. Insgesamt gab es im Jahr 2014 13.270 geöffnete Hotelbetriebe. Die Zahl ist im Vergleich zum Vorjahr um nur 0,2 Prozent gesunken und damit nahezu gleich geblieben (vgl. Statistisches Bundesamt 2015, 610).

4.4 Personalmanagement in der Hotellerie

Die von der DEHOGA (2015) durchgeführte Hotelierbefragung ergab, dass das Hauptproblemfeld der Hotelbetriebe in dieser Saison vor allem den Fachkräftemangel betrifft, denn 51,5 Prozent der befragten Hoteliers bestätigen, dass sich die Gewinnung von qualifiziertem Personal zu der größten Herausforderung in ihrem Betriebsalltag entwickelt hat. Auf Platz 2 der Hauptproblemfelder für die Hotellerie sehen die Unternehmer die mit der Einführung des Mindestlohns gestiegene Bürokratie und den Aufwand, der dahinter steckt. Platz 3 nehmen für 37,7 Prozent der befragten Hoteliers die gestiegenen Betriebskosten ein (vgl. DEHOGA 2015, 6).

In der folgenden Abbildung sind die zehn Hauptproblemfelder für die Hoteliere grafisch aufgeführt:

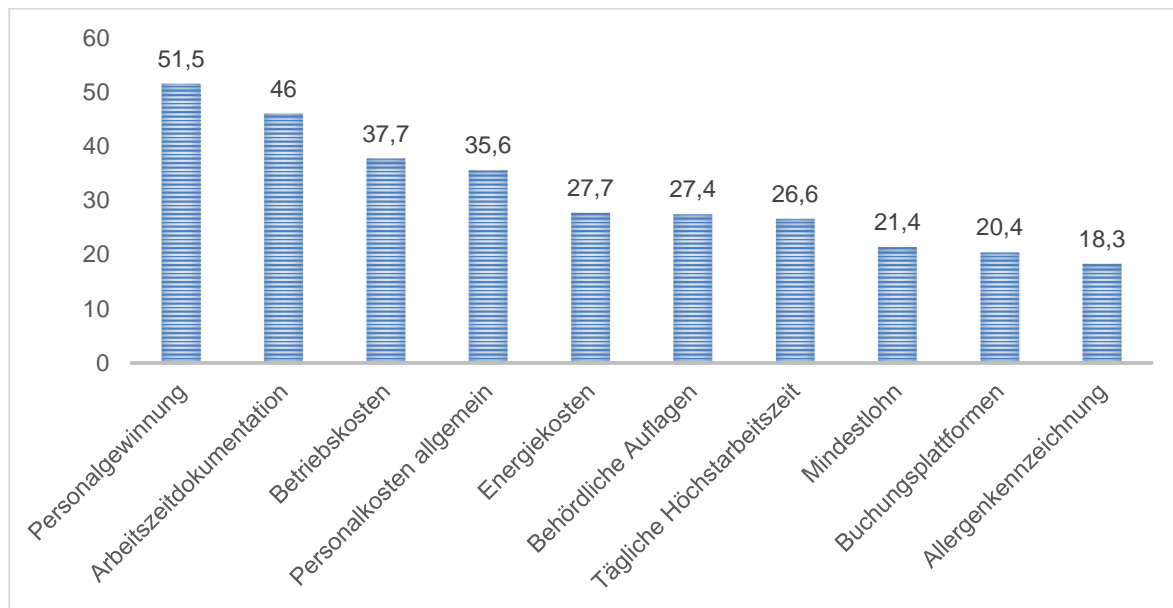


Abbildung 9: Hauptproblemfelder in der Hotellerie im Sommer 2015 nach Anteil der Befragten (Antworten in Prozent, Mehrfachnennungen möglich) (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DEHOGA 2015, 7)

Wie diese Auswertung erahnen lässt, zählt die Hotellerie nicht zu den beliebtesten Branchen auf dem Arbeitsmarkt. Dies liegt vor allem an dem Ruf der nicht adäquaten Personalpolitik und den schlechten Arbeitsbedingungen. Daher ist die Hotelbranche besonders von dem vorherrschenden Fachkräftemangel betroffen (vgl. Schackmann/Beile 2015, o. S.).

Auch in einer anderen Studie zum Thema *Impulse für zukünftiges Personalmanagement* wurden HR-Manager und leitende Führungskräfte der Hotellerie und Gastronomie befragt. Als Ergebnis wurde festgestellt, dass es zwei wesentliche Herausforderungen gibt, mit denen die Hotelbranche zu kämpfen hat: Zum einen kämpft sie mit dem Fachkräftemangel, denn die Unternehmen verzeichnen eine hohe Fluktuation und brauchen insgesamt länger, um ihre offenen Stellen zu besetzen, zum anderen mit dem Wechsel der Generationen, denn die heutigen Arbeitnehmer (Generation Y) stellen hohe Ansprüche und Erwartungen an ihre Arbeitgeber. Mit dem traditionellen Personalmanagement können diese längst nicht mehr erfüllt werden. Daher entsteht eine große Lücke im Personalbedarf, die nicht so einfach geschlossen werden kann. Es spielen viele Faktoren eine Rolle, wenn es darum geht, gegen diese beiden Herausforderungen anzukämpfen. Die Hotels müssen umdenken und neue Wege gehen, um an qualifiziertes Personal zu kommen. Daher ist in der Hotellerie

neben dem Kampf um die Kunden auch der Kampf um die besten Mitarbeiter entfacht (vgl. Verlemann et al. 2013, 10).

Für 75 Prozent der befragten Unternehmen aus der Hotellerie ist der Mangel an Fachkräften bereits heute deutlich spürbar und 76 Prozent brauchen für die Besetzung einer vakanten Stelle zeitlich gesehen länger als noch vor ein paar Jahren (vgl. Verlemann et al. 2013, 13). In der folgenden Grafik sind die personalpolitischen Hauptherausforderungen deutscher Hoteliers aufgeführt:

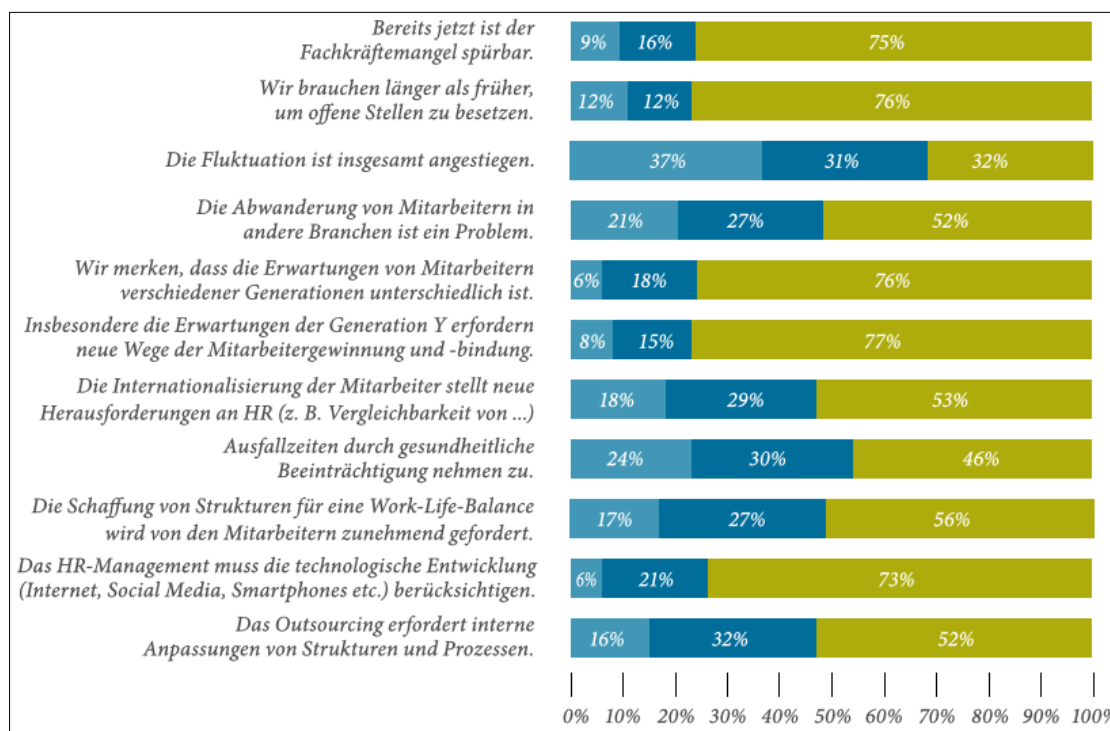


Abbildung 10: Welche zentralen Herausforderungen nehmen die Befragten für ihr HR-Management wahr?
 türkis = stimmt nicht, blau = stimmt mittelmäßig, grün = stimmt.
 (Quelle: Entnommen aus Verlemann et al. 2013, 14)

Welche Aktivitäten und Maßnahmen Hotels ergreifen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und Mitarbeiter für ihr Haus zu gewinnen, wird in der folgenden Abbildung deutlich:

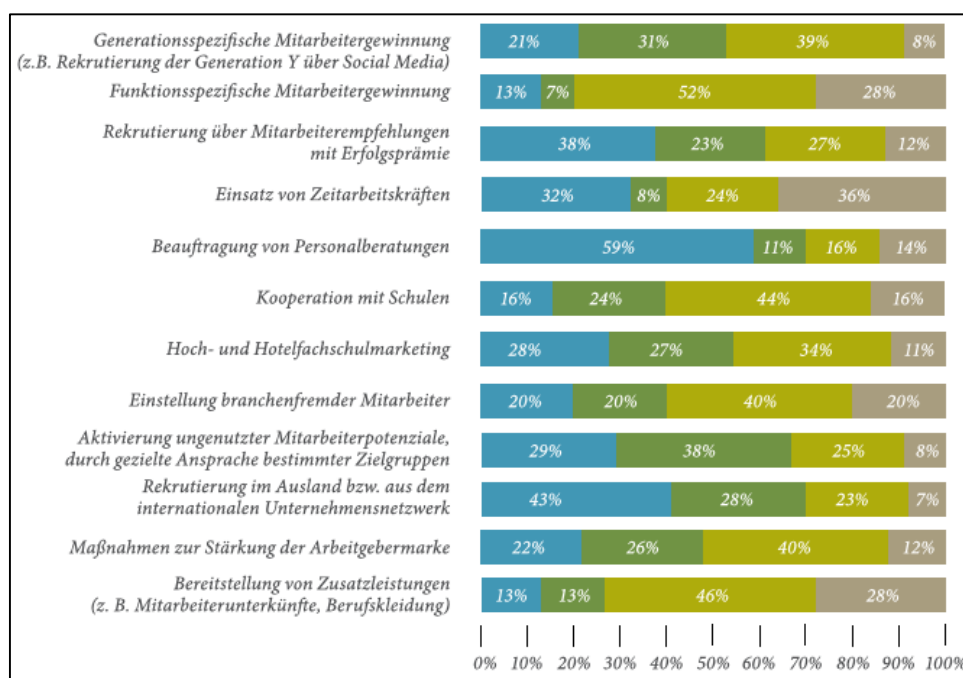


Abbildung 11: Aktuelle und geplante Aktivitäten zur Mitarbeitergewinnung

türkis = führen wir nicht durch und ist auch nicht relevant für uns, dunkelgrün = führen wir noch nicht durch, aber planen wir, hellgrün = führen wir bereits durch und wollen wir noch ausbauen, grau = führen wir bereits in ausreichendem Maße durch

(Quelle: Entnommen aus Verlemann et al. 2013, 16)

Wie die Auswertung zeigt, sind die Aktivitäten zur Mitarbeitergewinnung in der Hotellerie sehr unterschiedlich ausgeprägt. Aufgrund der Zielsetzung dieser Arbeit ist besonders der Punkt der Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgebermarke hervorzuheben. Auch hier ist das Bild etwas gemischt. Dennoch betreiben bereits 40 Prozent der Hotels Maßnahmen zur Stärkung ihrer Arbeitgebermarke. 12 Prozent der Hotels geben sogar an, in diesem Bereich ausreichende Maßnahmen durchzuführen. Lediglich 22 Prozent sehen diesbezüglich keinen Bedarf (vgl. Verlemann et al. 2013, 16).

Als Herausforderung der Hotellerie kommt hinzu, dass im Gastgewerbe eine höhere Fluktuation vorherrscht als in anderen Branchen und 32 Prozent der befragten Hoteliere geben sogar an, dass die Fluktuation in ihrem Hotel in den letzten Jahren gestiegen ist (vgl. Verlemann et al. 2013, 13). Unter einer Fluktuation wird der sich innerhalb eines Zeitraums vollzogene Personalwechsel verstanden. Fluktuationen können aus den unterschiedlichsten Gründen erfolgen, wie z. B. aufgrund des Eintretens des Mutterschutzes, der Pensionierung, eingesetzter Saisonverträge oder auch Kündigungen durch Ortswechsel. Dabei

handelt es sich um einen natürlichen Prozess, der für Unternehmen sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben kann. Zwar geht mit einer Fluktuation auch ein Abfluss an Know-how einher, dennoch ist es manchmal wichtig, dass Fluktuationen in Unternehmen stattfinden. Durch den Einstieg neuer Mitarbeiter können sich Unternehmen regelmäßig frisches Wissen an Bord holen. Folgende Formel gilt für die Berechnung der Fluktuationsquote (vgl. Hänssler 2011, 160 f.):

$$\frac{\text{Austritte} \times 100}{\text{durchschnittlicher Personalbestand}}$$

Die Fluktuationsquote in der Hotellerie fällt mit bis zu 60 Prozent wesentlich höher aus als in anderen Branchen. Dies liegt vor allem daran, dass es im Hotelbereich noch die sogenannten *Lehr- und Wanderjahre* gibt, womit häufige Positionswechsel einhergehen. Diese treffen vor allem auf die jüngeren Arbeitnehmer zu, da die regelmäßigen Wechsel dem Erfahrungsgewinn und dem beruflichen Fortkommen dienen. Daher kommt es nicht selten vor, dass ein jüngerer Mitarbeiter jährlich seinen Hotelbetrieb wechselt. In anderen Branchen wäre dieses Verhalten undenkbar. Auch wenn eine Fluktuation dem einzelnen Arbeitnehmer positiv zugutekommt, entstehen dem einzelnen Hotelbetrieb durch die Fluktuation hohe Kosten. Diese resultieren besonders aus dem bereits erwähnten Know-how-Verlust, hohe Kosten zeigen sich jedoch auch im Bereich der Einarbeitung und der Personalsuche. Durchschnittlich gesehen entstehen ca. 5.000 bis 6.000 Euro an Fluktuationskosten pro Mitarbeiter. Die Gründe für die Fluktuationen können, wie bereits beschrieben, vielfältig sein. Von Hotelmitarbeitern häufig genannt werden folgende Ursachen (vgl. Hänssler 2011, 160 f.):

- Andere, enttäuschte Erwartungen,
- mangelnde Anerkennung,
- fehlende Perspektiven und Karrierechancen,
- ein zu geringer Verdienst,
- zu viele Überstunden,
- Überforderung,
- zu starke körperliche Belastung,
- mangelnde Förderung und Weiterbildungsmöglichkeiten und ein
- schlechtes Abteilungs- oder Betriebsklima.

Um die Entwicklungen des Fachkräftemangels in der Hotellerie weiterhin zu untersuchen und ihm entgegenzuwirken, haben der ed-media e. V. und das Institut für Innovation in Bildungs- und Unternehmensprozessen in Kooperation u. a. mit der DEHOGA ein Modellprojekt initiiert. Dieses Projekt dient der Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in der Hotellerie und wird in den Bundesländern Rheinland-Pfalz und Mecklenburg-Vorpommern in den Jahren 2014 bis 2017 durchgeführt. Die Ergebnisse und die Erkenntnisse des Projekts können Hotels anschließend nutzen, um ihren Fachkräftebedarf besser zu decken (vgl. Schackmann/Beile 2015, o. S.).

Nach der Darstellung der Hotellerie als Arbeitgeberbranche wird in folgendem Kapitel der Fokus auf ein ausgewähltes Praxisbeispiel gesetzt. Am Best-Practice-Beispiel der Lindner Hotels und Resorts wird exemplarisch gezeigt, welche Maßnahmen Hotels umsetzen können, um ihr Employer Branding zu stärken.

5 Employer Branding in der Hotellerie am Praxisbeispiel der Lindner Hotels und Resorts

Bei den Lindner Hotels und Resorts handelt es sich um ein familiengeführtes Unternehmen, das für einen hohen Qualitätsstandard, innovative Spa-Angebote und individuelle Urlaubskonzepte steht (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 162). Die Wertvorstellungen der Hotelkette sind sehr traditionell und werden von Fairness und Respekt geprägt. Für die Umsetzung dieser Vorstellungen hat das Unternehmen einen individuellen Verhaltenskodex entwickelt, der die Unternehmensphilosophie stützt und Verhaltensmaßstäbe festlegt, nach denen das Unternehmen geführt wird (vgl. Lindner Hotels und Resorts 2015a, o. S.). Die Werte, für die das Unternehmen steht und in seinem Verhaltenskodex verankert hat, sind folgende (vgl. Lindner Hotels und Resorts 2015b, 5):

- Wirtschaftlicher Erfolg: Wir wollen die Sicherung zukünftigen wirtschaftlichen Erfolges.
- Teamgeist: Wir arbeiten miteinander, nicht gegeneinander.
- Gastorientierung: Wir sind individuell in unserem Angebot, nicht nur optimal.
- Verantwortung: Wir übertragen Verantwortung, nicht nur Aufgaben.
- Dialog: Wir pflegen den Dialog, nicht nur das Gespräch.
- Mut: Wir fördern Mut, nicht nur Fehlervermeidung.
- Motivation: Wir wollen begeisterte und qualifizierte Mitarbeiter.
- Entwicklung: Wir wollen unsere Mitarbeiter fördern, nicht nur fordern.

Nach eigenen Aussagen verpflichten sich die Lindner Hotels und Resorts gegenüber ihren Mitarbeitern dazu, eine sichere, gute und gesundheitsfördernde Arbeitsumgebung zu schaffen. Außerdem wird der gesetzlich festgelegte Mindestlohn gewährleistet, sodass eine angemessene Entlohnung stattfinden kann. Darüber hinaus verspricht das Unternehmen in seinem Verhaltenskodex, für Chancengleichheit zu sorgen und die Entwicklung und den bestmöglichen Einsatz der Mitarbeitertalente zu fördern. Zudem werden die Mitarbeiter fair und nach ihrer Einsatzbereitschaft und Leistung ausgewählt und befördert (vgl. Lindner Hotels und Resorts 2015b, 6 f.).

Diese hohen Maßstäbe, die sich das Unternehmen gesetzt und konsequent verfolgt hat, machen sich bezahlt. Denn die Lindner Hotels und Resorts zählen mittlerweile, neben dem MotelOne, zu den besten Arbeitgebern in der Hotellerie. Daher wurden sie mit dem Focus Award *Bester Arbeitgeber* in der Kategorie *Mittelständisches Tourismus-Unternehmen* im

Bereich *Gastronomie, Beherbergung, Entertainment, Fitness und Tourismus* bewertet und auf Platz 2 gewählt. Dieser Arbeitgeberwettbewerb wurde in Kooperation mit dem Businessnetzwerk XING, dem Statistikportal Statista und der Bewertungsplattform für Arbeitgeber Kununu durchgeführt. Das Ziel der Befragung war es, die besten Arbeitgeber aus insgesamt 22 Branchen zu ermitteln. Dafür wurden rund 77.000 angestellte Arbeitnehmer aus allen Alters- und Hierarchiestufen zu den Merkmalen Gehalt, Arbeitgeberimage, berufliche Perspektiven und Führungskompetenz der Vorgesetzten befragt (vgl. AHGZ 2015).

Die Lindner Hotels und Resorts sehen ihre Mitarbeiter als wichtigste Botschafter für ihr Unternehmen an und bringen ihnen Respekt und Vertrauen entgegen. Besonderen Fokus setzt die Hotelkette auf die Weiterentwicklung und die Karriereplanung ihrer Mitarbeiter. Der Ansatz sieht vor, dass sie langfristig in ihre Mitarbeiter investieren, um sie nicht nur zu fordern, sondern auch zu fördern. Daher ist der Bereich der Personalentwicklung ein sehr wesentlicher Ansatz für das Employer Branding der Lindner Hotels und Resorts (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 163). Dabei sehen sie sich in der Pflicht, langfristig in ihre Mitarbeiter zu investieren, weshalb sich das Unternehmen zum Ziel gesetzt hat, die Weiterbildungsaktivitäten auszubauen und an die Bedürfnisse der Mitarbeiter anzupassen (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 163). Eine individuelle Karriereplanung soll dazu beitragen, dass die Mitarbeiter die Unternehmensziele aktiv realisieren und ihre persönlichen Potenziale entfalten können. Besonders die Führungskräfte nehmen an umfangreichen Weiterbildungen teil, um ihre Mitarbeiter handlungs- und zielorientiert führen zu können. Zu den Inhalten dieser Maßnahmen zählen beispielsweise die professionelle Mitarbeiterauswahl und Beurteilung, interkulturelle Kommunikation, aber auch betriebswirtschaftliche Module. Als erfolgreiches Personalentwicklungsinstrument der Lindner Hotels und Resorts stellt sich das *Blended Learning* heraus. Bei dieser Methode werden Präsenzseminare und Lerninhalte, die online vermittelt werden, miteinander verknüpft. Dieser Personalentwicklungsansatz ist für die Hotelmitarbeiter sehr vorteilhaft, da er zeitunabhängig stattfinden kann. Aufgrund von unterschiedlichen Arbeitszeiten sind Präsenzformate in der Praxis nur schwer zu realisieren. Die Onlineplattform zur Weiterbildung des Lindner Hotels und Resorts ist mit über 200 Trainings bestückt. Mit ihnen wird den Mitarbeitern für ihre persönliche Weiterentwicklung ein breites Spektrum geboten (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 164 f.).

Neben der Personalentwicklung nimmt auch die Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle im Rahmen des Employer Brandings der Lindner Hotels und Resorts ein. Dabei verfolgt die Hotelkette die Strategie, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die von Vertrauen geprägt ist und bei der eine gerechte Behandlung aller Mitarbeiter erfolgt. Zudem ist die

Unternehmenskultur nach eigenen Aussagen offen gestaltet, damit die Mitarbeiter sich trauen, auch mit eigenen Ideen und Vorschlägen zur erfolgreicheren Positionierung des Unternehmens beizutragen. Im Rahmen einer jährlichen Mitarbeiterbefragung wird die Zufriedenheit der Beschäftigten abgefragt. Dafür werden verschiedene Kategorien, wie beispielsweise der Verdienst, die Arbeitsbedingungen, die direkte Führungskraft, die Personalentwicklung und die interne Kommunikation, bewertet. Für die Messung der Mitarbeiterzufriedenheit haben sie in Kooperation mit der *Munich Business School* den hauseigenen *Lindner Satisfaction Index* entwickelt. Mithilfe der Ergebnisse können Handlungsfelder identifiziert und Optimierungsmaßnahmen eingeleitet werden (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 163).

Aber bereits beim Einstieg in das Unternehmen werden die Mitarbeiter begleitet und durchlaufen den sogenannten Onboarding-Prozess. In diesem Rahmen besucht jeder Mitarbeiter, unabhängig von seiner Position oder seinem Einsatzgebiet, ein Zwei-Tages-Seminar, das ihm die Kultur und die Gegebenheiten des Unternehmens näher bringen soll. Dabei wird auf bestehende Strukturen, Prozesse und Verhaltensnormen eingegangen. Ebenso wird Bezug auf die bereits beschriebenen Unternehmenswerte genommen, die jeder Mitarbeiter verinnerlichen sollte. So entsteht schon von Beginn an eine Verbundenheit (Commitment) der Mitarbeiter zu ihrem Arbeitgeber. Die einzelnen Trainings finden in grundsätzlich in Lindner Hotels statt, sodass die Mitarbeiter teilweise auch als Gast in den Hotels vor Ort sind und damit die Hotels auch aus dem Blickwinkel des Kunden beurteilen können (vgl. Stotz/Wedel-Klein 2013, 164 f.).

Nach Veranschaulichung des Praxisbeispiels werden in folgendem Kapitel 6 die wesentlichen Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen zusammengetragen, die Hotels bei der Stärkung ihrer Arbeitgebermarke unterstützen können.

6 Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden ausgewählte Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen zusammengetragen, die Hotels nutzen können, um ihr Employer Branding zu verbessern:

1. Arbeitgebermarke spezifizieren und kommunizieren

Jeder Hotelbetrieb sollte für die Entwicklung und den Aufbau seiner Arbeitgebermarke ausdrücken können, wofür sein Betrieb steht, und daraus Kernbotschaften ableiten und bestmöglich an seine Zielgruppen transportieren. Dafür ist es erforderlich, dass die einzigartigen Arbeitgebereigenschaften (Employer Value Proposition, EVP) genannt werden und dass diese mit den USP (Unique Selling Points) aus dem Kundenmarketing übereinstimmen. Folgende drei Punkte müssen für die Verbesserung der Arbeitgebermarke erarbeitet werden (vgl. Verlemann et al. 2013, 28):

1. Alle Attribute sammeln, die das Unternehmen als Arbeitgeber auszeichnen.
2. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter prüfen und ihre Bedarfe in Hinblick auf das Image des Arbeitgebers zusammentragen.
3. Die eigenen Angebote mit denen der Wettbewerber vergleichen.

Im besten Fall kristallisieren sich am Ende ein bis drei Alleinstellungsmerkmale heraus, die das Hotel von seiner Konkurrenz abgrenzen. Diese Eigenschaften sollten in der Kommunikation mit potenziellen Mitarbeitern besonders herausgestellt werden. Für das Führen einer attraktiven Arbeitgebermarke muss dem Mitarbeiter in einem Unternehmen auch als Mensch Beachtung geschenkt und Anerkennung sowie Respekt erbracht werden. Für die Umsetzung sollte der Arbeitgeber möglichst die individuellen Persönlichkeiten, Ziele, Werte und Bedürfnisse seiner Mitarbeiter kennen. Diese Informationen kann das Unternehmen nutzen, um die individuelle Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter durch z. B. flexible Arbeitszeiten, eine bestimmte Aufgabenverteilung oder spezielle Fördermöglichkeiten zu optimieren. Auch eine ordnungsgemäße Feedbackkultur ist wichtig, um die Motivation der Mitarbeiter zu fördern und das Arbeitsklima positiv zu beeinflussen. Mit dem richtigen Feedback, d. h. der kontinuierlichen Rückmeldung zur Leistung, kann dem Mitarbeiter die nötige Wertschätzung entgegengebracht werden. Darüber hinaus fördert dies das Gefühl des Mitarbeiters, unterstützt zu werden und Teil des großen Ganzen zu sein. Darüber hinaus sollten Mitarbeiter außerdem über Zukunftspläne, Entwicklungen und Ziele des Unternehmens informiert werden. Aber nicht nur die allgemeinen Entwicklungspläne, sondern auch die

individuellen Karrieremöglichkeiten sind wichtig und sollten von Arbeitgeber und Arbeitnehmer erarbeitet werden. Eine weitere Voraussetzung ist der Corporate Fit, denn bereits mit der Unterzeichnung des Arbeitsvertrages sollte sich der neue Mitarbeiter mit den Werten des Unternehmens identifizieren können. Daher sollte bereits bei der Personalauswahl auf die Passung von Bewerber und Arbeitgeber geachtet werden (vgl. Verlemann et al. 2013, 29).

2. Gestaltung einer offenen Unternehmenskultur

Wie das Kapitel 2.5 aufgezeigt hat, spielt die Unternehmenskultur in Bezug auf Employer Branding eine wesentliche Rolle. Da besonders ein gutes Betriebsklima die Unternehmenskultur fördert, gilt es, folgende Aspekte zu beachten, um ein gutes Betriebsklima aufzubauen (vgl. Verlemann et al. 2013, 20):

- Offene Kommunikation,
- Lob und Wertschätzung,
- Gegenseitiger Respekt,
- partnerschaftliches Verhalten,
- lückenlose Informationsweitergabe und
- Zusammenhalt und Rückendeckung.

3. Integrierte Kommunikation umsetzen

Die Herausforderung des konsistenten Images ist gerade bei Unternehmen aus der Hotellerie und Gastronomie sehr groß. Denn im Rahmen der integrierten Kommunikation ist ein einheitliches Image sowohl an potenzielle Mitarbeiter als auch an potenzielle Gäste und andere Stakeholder zu kommunizieren. Authentisches Employer Branding darf zudem nie widersprüchlich zum Kundenmarketing sein. Unternehmen müssen ihre Mitarbeiter als wichtigste Ressource ansehen und dies auch kommunizieren, dann werden sie mit dieser Botschaft auch bei ihren Kunden punkten (vgl. Verlemann et al. 2013, 27).

4. Mitarbeiter als Empfehler einsetzen

Auch die Mitarbeiter, die bereits im Unternehmen beschäftigt sind, sollen motiviert und emotional an ihre Arbeitgebermarke gebunden werden. Denn die für potenzielle neue Mitarbeiter vertrauenswürdigste Markenbotschafter sind die früheren bzw. aktuellen Mitarbeiter.

Leere Versprechungen des Arbeitgebers könnten durch sie schnell aufgedeckt werden. Daher sollten Unternehmen ihre Mitarbeiter besonders dann als Empfehler und Botschafter einsetzen, wenn sie sicher sind, dass ihre Mitarbeiter ein ausgeprägtes Commitment aufweisen und hinter ihrem Arbeitgeber stehen. Die Botschaften des Unternehmens müssen mit den Einstellungen der Mitarbeiter übereinstimmen, ansonsten schadet dies dem Image des Unternehmens mehr, als die Botschaften nutzen würden (vgl. Verlemann et al. 2013, 26).

5. Neue Zielgruppen ansprechen

Neue Zielgruppen zu erschließen ist ein möglicher Weg, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Beispielsweise ist die Zielgruppe der Eltern, insbesondere die der Mütter, für die Hotelbranche interessant. Um diese potenzielle Mitarbeitergruppe von einer Tätigkeit in der Hotellerie zu überzeugen, ist es wichtig, dass das Hotel auch passende Arbeitszeitmodelle anbietet, damit Berufliches und Privates gut miteinander vereinbart werden können. Des Weiteren sind auch ausländische Zielgruppen vermehrt relevant für Hotels. Dennoch sind die sprachlichen und kulturellen Hürden an dieser Stelle nicht zu unterschätzen. Weitere mögliche interessante Zielgruppen können ältere Mitarbeiter oder auch Quereinsteiger sein (vgl. Verlemann et al. 2013, 19 f.).

Insgesamt stellen auch 60 Prozent der Unternehmen branchenfremde Mitarbeiter ein und 40 Prozent der Unternehmen haben vor, diesen Bereich weiter auszubauen, insbesondere bei der Zielgruppe der Eltern. Konkrete Rekrutierungsmaßnahmen zur Gewinnung branchenfremder Mitarbeiter setzen bisher allerdings erst 33 Prozent der Unternehmen um. Die Rekrutierung von Mitarbeitern aus dem Ausland ist für 43 Prozent der Hotels nicht von Bedeutung, 28 Prozent hingegen haben dies bereits für den eigenen Betrieb geplant und 30 Prozent rekrutieren sogar schon aktiv aus dem Ausland (vgl. Verlemann et al. 2013, 36).

Bei allen Rekrutierungsmaßnahmen, die durchgeführt werden, ist es wichtig, dass die passenden und damit zielgruppengerechten Rekrutierungskanäle ausgewählt werden. Darüber hinaus sollte auch die Ausschreibung bewusst verfasst werden. Wenn es die Philosophie des Unternehmens zulässt, kann auch eine provokantere Rekrutierungsbotschaft formuliert werden, die deutlich mehr Aufmerksamkeit erzeugt und mit der quantitativ mehr Bewerbungen einhergehen (vgl. Verlemann et al. 2013, 20).

6. Talentmarketing nutzen

Ein weiteres Instrument zur Stärkung der Arbeitgebermarke ist das Talentmarketing. In der Hotellerie können Talente beispielsweise direkt von Hotelfachschulen abgeworben werden. Unternehmen sollten dabei eine Markenbotschaft auswählen, die zielgruppengerecht ist, damit sie bei der jeweiligen Zielgruppe auch ankommt. Darüber hinaus ist Authentizität wichtig und bereits die Stellenausschreibung sollte Angaben darüber enthalten, wie die Unternehmenskultur gestaltet ist. Darüber hinaus ist auch die Nennung eines persönlichen Ansprechpartners von Bedeutung. Zudem sollten Recruiting-Kampagnen immer kreativ gestaltet sein und über die passenden Kanäle kommuniziert werden. Das oberste Gebot ist allerdings, dass die Kernbotschaften des Unternehmens immer gleich und konsistent kommuniziert werden. Besonders vorteilhaft für die Anspruchsgruppen ist es, wenn sogenannte Recruiting-Videos gezeigt werden, in denen die aktuellen Mitarbeiter zum Arbeitsplatz interviewt werden und der Betrachter einen realistischen Einblick in den Arbeitsalltag erhält. Ein einfacherer und kostengünstigerer Weg, um Authentizität zu erreichen, ist beispielsweise jener, monatlich ein Mitarbeiterkurzporträt zu veröffentlichen. Ein weiterer wichtiger Stellhebel für das Employer Branding stellt die jeweilige Karriereseite eines Unternehmens dar. Auf ihr können sich potenzielle Bewerber über den möglichen neuen Arbeitgeber informieren. Besonders auf dieser Plattform sollten die Alleinstellungsmerkmale eines Unternehmens als Arbeitgeber herausgestellt werden (vgl. Verlemann et al. 2013, 29).

7. Teilnahme an einem Arbeitgeberwettbewerb

Auch die Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben kann helfen, das Employer Branding zu verbessern. Dabei werden Unternehmensleistungen sowie das Betriebsklima bewertet. Bei erfolgreicher Bewertung kann durch die Teilnahme am Wettbewerb eine breite Aufmerksamkeit erzeugt werden, wie das Beispiel von den Lindner Hotels und Resorts gezeigt hat (vgl. Verlemann et al. 2013, 29). Dennoch muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass mit der Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben auch das Risiko einer schlechten Bewertung durch die Mitarbeiter besteht.

8. Personalentwicklung systematisieren und ausbauen

Darüber hinaus empfiehlt es sich für die Verbesserung des Employer Brandings, den Bereich der Personalentwicklung auszubauen (vgl. Kap. 2.3). Mit dem Einsatz von Instrumenten zur Mitarbeiterbeurteilung können die Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiter

erfasst und auf dieser Basis Entwicklungsbedarfe festgelegt werden. Daher sollte im Idealfall ein Fragebogen eingesetzt werden, der die Selbst- und die Fremdeinschätzung der Kompetenzen durchführt. On-the-job-Maßnahmen bieten gerade für die Hotellerie eine sehr kostenneutrale Möglichkeit, um Wissen und Kompetenzen der Mitarbeiter auf- bzw. auszubauen. Dabei können die einzelnen Mitarbeiter voneinander lernen und sich zudem gegenseitig Wertschätzung entgegenbringen (vgl. Verlemann et al. 2013, 34).

Auch Maßnahmen im Bereich von Jobenlargement (Aufgabenerweiterung) und Jobenrichment (Aufgabenanreicherung) bieten sich an, um die Motivation der einzelnen Mitarbeiter zu erhöhen (vgl. Böck et al. 2006, S. 252).

9. Alumni-Arbeit einführen

Auch mit denjenigen, die das Hotel verlassen, sollte der Kontakt gehalten werden, um später ggf. einen Wiedereinstieg zu ermöglichen. Um die Bindung aufrechtzuerhalten, können beispielsweise Newsletter zugeschickt, Glückwünsche zum Geburtstag ausgesprochen oder Alumni-Portale mit weiterführenden Informationen eingerichtet werden (vgl. Häussler 2011, 160 f.).

An dieser Stelle soll erwähnt werden, dass lediglich eine Auswahl an Handlungsempfehlungen und Erfolgsfaktoren für Hotels zur Stärkung ihrer Arbeitgebermarke beschrieben werden konnte. In der folgenden Abbildung 12 sind die genannten Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen übersichtlich dargestellt:



Abbildung 12: Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen
(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Megatrends Nachhaltigkeit, Globalisierung, Digitalisierung und Vernetzung haben große Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt und erfordern ein Umdenken der Betriebe, um gute Mitarbeiter zu gewinnen (vgl. DEHOGA 2015, 14). Doch aufgrund des vorherrschenden Fachkräftemangels, insbesondere in der Hotellerie, wird es zunehmend schwieriger, die besten Köpfe für sich zu begeistern.

Auch wenn eine hohe Arbeitslosigkeit vorherrscht, zahlt dies nicht unbedingt darauf ein, dass Hotels ihre vakanten Stellen adäquat besetzen können. Denn gut ausgebildete Arbeitskräfte können sich auch in Krisenzeiten aussuchen, wo sie ihr Geld verdienen (vgl. Gruner 2010, 236). Darüber hinaus hat die Hotellerie damit zu kämpfen, dass sie nicht als eine attraktive Arbeitgeberbranche gilt. Schlechte Verdienstmöglichkeiten, wenig flexible Arbeitszeiten, steile Hierarchien werden dem Ruf der Branche zugeschrieben. Aus diesem Grund wurde im Rahmen dieser Thesis der Fokus auf die folgende Forschungsfrage gelegt: *Welche Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen können Hotels nutzen, um ihr Employer Branding zu stärken und damit dem vorherrschenden Fach- und Führungskräftemangel entgegenzuwirken?*

Employer Branding geht im Vergleich zu Personalmarketing noch deutlich weiter und macht eine Marke nicht einfach nur populär, sondern zielt vielmehr darauf ab, die Arbeitgeberqualität zu verbessern und Orientierung für die organisatorische Weiterentwicklung zu geben. Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass nur dann Glaubwürdigkeit bei potenziellen externen Bewerbern entsteht, wenn für die aktuellen Mitarbeiter erlebbar ist, was der Arbeitgeber extern kommuniziert. Die Glaubwürdigkeit ist die Basis für den nachhaltigen Erfolg des Employer Brandings eines Arbeitgebers (vgl. Bundesverband der Personalmanager o. J., 3).

Nach einer detaillierten Ausarbeitung der theoretischen Grundlagen und der Analyse der Branche der Hotellerie konnten in Kapitel 6 dieser Arbeit die wesentlichen Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen beschrieben werden, die Hotelbetriebe für die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern nutzen können:

- Arbeitgebermarke spezifizieren und kommunizieren
- Gestaltung einer offenen Unternehmenskultur
- Integrierte Kommunikation umsetzen
- Mitarbeiter als Empfehler einsetzen
- Neue Zielgruppen ansprechen

- Talentmarketing nutzen
- Teilnahme an einem Arbeitgeberwettbewerb
- Personalentwicklung systematisieren und ausbauen
- Alumni-Arbeit einführen

Es sollte beachtet werden, dass neben den genannten Punkten noch weitere Aspekte zur Stärkung einer Arbeitgebermarke beitragen können, auf die im Rahmen dieser Thesis nicht weiter eingegangen werden konnte.

Grundsätzlich gilt festzuhalten, dass beim Employer Branding ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt werden sollte, der das Bild des Unternehmens beim Bewerber so platziert, dass das Unternehmen für den Kandidaten zum Wunscharbeitgeber wird. Eine gute Orientierung für die Erarbeitung einer Employer-Branding-Strategie ist das im Rahmen dieser Arbeit aufgezeigte Praxisbeispiel der Hotelkette Lindner Hotels und Resorts. Dieses Unternehmen verfolgt einen ganzheitlichen Employer-Branding-Ansatz, der von der Personalbeschaffung über die Personalentwicklung bis hin zur Unternehmenskultur zielgruppenkonform geschaffen wurde. Nur wenn neben den Bewerbern auch die aktuellen Mitarbeiter als Anspruchsgruppen für das Employer Branding betrachtet werden, können die Maßnahmen auch authentisch von potenziellen neuen Mitarbeitern wahrgenommen werden.

Literaturverzeichnis

Achouri, Cyrus (2011): Human Resources Management. Eine praxisbasierte Einführung. Wiesbaden.

Adjouri, Nicholas (2004): Alles was Sie über Marken wissen müssen. Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken. Wiesbaden.

Adjouri, Nicholas (2014): Alles, was Sie über Marken wissen müssen: Leitfaden für das erfolgreiche Management von Marken. 2. Auflage. Wiesbaden.

AHGZ (2015): Motel One und Lindner holen Focus-Award „Bester Arbeitgeber“ 28.01.2015. URL: <http://www.ahgz.de/jobs-und-karriere/motel-one-und-lindner-holen-focus-award-bester-arbeitgeber,200012218905.html>, (10.12.2015).

Ahrens, Wolfgang (2015): Hotelmarkt Deutschland 2014, 2013, 2012, 2011, 2010, 2009 (23.04.2015). URL: <http://www.hotelier.de/hotellerie/hotelgewerbe/38737-hotelmarkt-deutschland-2013-2012-2011-2010-2009-hotelgewerbe-news>, (10.12.2015).

Bartscher, Thomas (2008): Personalarbeit im Wandel, In: ProFirma (12/2008). Freiburg, S. 92-94.

Becker, Manfred (2013): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 6. Auflage. Stuttgart.

Böck, Ruth/Klabunde, Sigrid/Kurtz, Hans-Jürgen/Mannigel, Jörg/Vögele, Tobias M./Weißmann, Sabine (2006): Personalwirtschaft – Studienliteratur Geprüfter Versicherungsfachwirt (IHK)/Geprüfte Versicherungsfachwirtin (IHK), Funktionsorientierte Qualifikationen. Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BMV) e. V. München.

Bruhn, Manfred (2007): Kommunikationspolitik: Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 4. Auflage. München.

- Bundesverband der Personalmanager (BPM) (o. J.): Service Employer Branding Kompakt. Das Praxisheft für alle, die Employer Branding richtig machen, besser nutzen oder neu entdecken wollen. Eine Publikationsreihe des Bundesverbandes der Personalmanager. Berlin.
- Dachrodt, Heinz-G./Engelbert, Volker (2014): Personalplanung. In: Dachrodt, Heinz-G./Koberski, Wolfgang/Engelbert, Volker/Dachrodt, Gunnar (Hrsg.): Praxishandbuch Human Resources. Management – Arbeitsrecht – Betriebsverfassung. Wiesbaden, S. 1155-1194.
- DEHOGA (2015): Branchenbericht Herbst 2015. Berlin.
- Deller, Jürgen/Kolb, Peter/Kern, Stefanie/Hausmann, Esther/ Diederichs, Yvonne (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. Toolbox Demografiemanagement. Heidelberg.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision DGSV (2012): Supervision ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit, Köln.
- Deutschlands beste Arbeitgeber (2008): Customized Benchmark Report GPW Muster AG. Köln, S. 1-147.
- Employer Brand Akademie (2006): Employer Branding Definition, Fassung vom 14.04.2007. URL: <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php>, (03.12.2015).
- Esch, Franz-Rudolf (2014): Strategie und Technik der Markenführung. 8. Auflage. München.
- Esch, Franz-Rudolf/Eichenauer, Sabrina (2014): Mit Employer Branding die Arbeitgeberattraktivität steigern. In: Esch, Franz-Rudolf/Tomczak, Torsten/Kernstock, Joachim/Langner, Tobias/Redler, Jörn (Hrsg.): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 3. Auflage. Wiesbaden, S. 289-312.

- Esch, Franz-Rudolf/Kiss, Greg (2014): Identität einer Corporate Brand erfassen und entwickeln. In: Esch, Franz-Rudolf/Tomczak, Torsten/Kernstock, Joachim/Langner, Tobias/Redler, Jörn (Hrsg.): Corporate Brand Management. Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. 3. Auflage. Wiesbaden, S. 53-74.
- Esch, Franz-Rudolf/Knörle, Christian/Strödter, Kristina (2014): Internal Branding. Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen. München.
- Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias (2005): Branding als Grundlage zum Markenaufbau. In: Esch, Franz-Rudolf (Hrsg.): Moderne Markenführung – Grundlagen, Innovative Ansätze, Praktische Umsetzungen. 4. Auflage. Wiesbaden, S. 573-586.
- Freyberg, Burkhard von/Henschel, U. Karla/Gruner, Axel (2013): Hotelmanagement. München.
- Freyer, Walter (2015): Tourismus: Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie. 11. Auflage, München.
- Gardini, Marco A. (2014): Grundlagen der Hotellerie und des Hotelmanagements. Hotelbranche – Hotelbetrieb – Hotelimmobilie. 2. Auflage. München.
- Great Place to Work (2015a): Über uns – Auf einen Blick. URL: <http://www.greatplacetowork.de/ueber-uns/ueber-uns-auf-einen-blick>, (02.12.2015).
- Great Place to Work (2015b): Was ist eine ausgezeichnete Arbeitsplatzkultur? URL: http://www.greatplacetowork.de/storage/documents/GPTW_Modell.pdf, (02.12.2015).
- Gruner, Axel (2010): Management-Ausbildung in der Hotellerie. Fakten und Empfehlungen für Führungskräfte von morgen. Berlin.
- GVO (2013): Service mit Leidenschaft – seit 1989. Ausgabe 02/2013. URL: https://www.gvo-personal.de/download/GVOKOM11_Web.pdf, (21.12.2015).

- Hänssler, Karl Heinz (2011): Management in der Hotellerie und Gastronomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen. 8. Auflage. München.
- Haubrock, Alexander/Öhlschlegel-Haubrock, Sonja (2009): Personalmanagement. 2. Auflage. Stuttgart.
- Heider-Winter, Cornelia (2014): Employer Branding in der Sozialwirtschaft. Wie Sie als attraktiver Arbeitgeber die richtigen Fachkräfte finden und halten. Wiesbaden.
- Homma, Norbert/Bauschke, Rafael/Hofmann, Laila Maija (2014): Einführung Unternehmenskultur. Grundlagen, Perspektiven, Konsequenzen. Wiesbaden.
- Immerschitt, Wolfgang/Stumpf, Marcus (2014): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Wiesbaden.
- Jung, Hans (2010): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 12. Auflage. München.
- Kastner, Michael (2010): Work-Life Balance für Extremjobber. In: KAISER, Stephan/Ringlstetter, Max Josef (Hrsg.): Work-Life Balance. Erfolgversprechende Konzepte und Instrumente für Extremjobber. Heidelberg, S. 1-28.
- Kepper, Gaby (2008): Methoden der qualitativen Marktforschung. In: Herrmann, Andreas/Homburg, Christian/Klarmann, Martin (Hrsg.): Handbuch Marktforschung. 3. Auflage. Wiesbaden, S. 175-212.
- Klauffke, Martin (2014): Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: Klauffke, Martin (Hrsg.): Generationenmanagement. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden, S. 58-80.
- Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (1999): Marketing-Management. 9. Auflage. Stuttgart.
- Kriegler, Wolf Reiner (2012): Praxishandbuch Employer Branding. Passende Mitarbeiter finden und binden. Freiburg.

- Lindner Hotels und Resorts (2015a): Kurzcharakteristik der Lindner Hotels & Resorts.
URL: <http://www.lindner.de/unternehmen/nicht-nur-besser-anders.html>,
(15.12.2015).
- Lindner Hotels und Resorts (2015b): Verhaltenskodex. Basis unseres Handelns. URL:
http://www.lindner.de/fileadmin/media/documents/PDFs/_Compliance/Unser_Verhaltenskodex_deutsch.pdf, (15.12.2015).
- Macharzina, Klaus/Wolf, Joachim (2008): Unternehmensführung: das internationale Managementwissen; Konzepte – Methoden – Praxis. 6. Auflage, Wiesbaden.
- Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (2002): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 3-15.
- Meifert, Matthias T. (2010): Was ist strategisch an der strategischen Personalentwicklung? In: Meifert, Matthias T. (Hrsg.) Strategische Personalentwicklung: Ein Programm in acht Etappen. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg, S. 3-28.
- Prezewowsky, Michel (2007): Demografischer Wandel und Personalmanagement. Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung. Wiesbaden.
- Raab, Gerhard/Gernsheimer, Oliver/Schindler, Maik (2009): Neuromarketing. Grundlagen – Erkenntnisse – Anwendungen. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Raeder, Sabine (2010): Organisationskultur – Analyse, Gestaltung und Entwicklung. In: Werkmann-Karcher, Brigit/Rietiker, Jack (Hrsg.): Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Konzepte und Instrumente für ein wirkungsvolles Personalmanagement. Heidelberg, S. 90-109.
- Regenthal, Gerhard (2003): Ganzheitliche Corporate Identity. Form, Verhalten und Kommunikation erfolgreich steuern. Wiesbaden.

- Regenthal, Gerhard (2009): Ganzheitliche Corporate Identity – Profilierung von Identität und Image – Wie baut man die Kommunikation und das Marketing auf?. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Rohrschneider, Uta (2011): Die Bedeutung der Personalentwicklung für den Unternehmenserfolg. In: Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta (Hrsg.): Der Personalentwickler. Instrumente, Methoden, Strategie. Wiesbaden, S. 13-30.
- Ruthus, Julia (2014): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. Wiesbaden.
- Schackmann, Patrick/Beile, Judith (2015): Guter Gastgeber – Guter Arbeitgeber, Projektlaufzeit 2014-2017. URL: <http://www.inqa.de/DE/Mitmachen-Die-Initiative/Foerderprojekte/Projektdatenbank/guter-gastgeber-guter-arbeitgeber.html>, (16.12.2015). Hamburg.
- Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt. New York.
- Schuhmacher, Florian/Geschwill, Roland (2014): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Schuler, Heinz (2013): Personalauswahl. In: Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.): Handbuch Strategisches Personalmanagement. 2. Auflage. Wiesbaden, S. 29-55.
- Solga, Marc/Ryschka, Jurij/Mattenklott, Axel (2011): Personalentwicklung. Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren. In: Ryschka, Jurij/Solga, Marc/Mattenklott, Axel (Hrsg.): Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele. 3. Auflage. Wiesbaden, S. 19-34.
- Statista (2015): Prognostizierte Umsatzentwicklung in der Hotellerie in Deutschland in den Jahren von 2007 bis 2018 (in Milliarden Euro) 2015. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/248621/umfrage/prognose-zum-umsatz-in-der-hotellerie-in-deutschland/>, (10.12.2015).

-
- Statistisches Bundesamt (2015): Gastgewerbe und Tourismus. Statistisches Jahrbuch 2015, Wiesbaden 2015, S. 605-616.
- Stotz, Waldemar/Wedel-Klein, Anne (2013): Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. München.
- Tropp, Jörg (2011): Moderne Marketing-Kommunikation – System – Prozess – Management. Wiesbaden.
- Verlemann, Ilona/Kipker, Ines/Westermann, Andree/Chang, Celine/Gruner, Axel (2013): GVO-Studie. HR-Trends in Hotellerie & Gastronomie. Impulse für zukünftiges Personalmanagement. Osnabrück.
- Wagner, Karl/Bartscher, Thomas/Nowak, Ulrich (2002): Praktische Personalwirtschaft. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden.
- Wickel-Kirsch, Silke/Janusch, Matthias/Knorr, Elke (2008): Personalwirtschaft. Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen. Wiesbaden.
- Wien, Andreas/Franzke, Normen (2014): Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor. Wiesbaden.

Anhang

Anhang I

Anzahl der Beschäftigten (Arbeitnehmer)	
Beherbergungsgewerbe	486.000
Gaststättengewerbe	1.079.000
Caterer und Erbringer sonstiger Verpflegungsdienstleistungen	218.000
Gastgewerbe gesamt	1.783.000
Anzahl der Auszubildenden	
Koch/Köchin	21.062
Restaurantfachmann/-frau	6.757
Hotelfachmann/-frau	21.941
Hotelkaufmann/-frau	1.099
Fachmann/-frau für Systemgastronomie	4.291
Fachkraft im Gastgewerbe	3.607
Gastgewerbe gesamt	58.757
Anzahl der Unternehmen	
Beherbergungsgewerbe	45.038
Gaststättengewerbe	164.008
Caterer und Erbringer sonstiger Verpflegungsdienstleistungen	12.770
Gastgewerbe gesamt	221.816
Jahresumsatz (netto)	
Beherbergungsgewerbe	25,6 Mrd. Euro
Gaststättengewerbe	40,3 Mrd. Euro
Caterer und Erbringer sonstiger Verpflegungsdienstleistungen	7,3 Mrd. Euro

*Tabelle 5: Das Gastgewerbe in Zahlen
(Quelle: DEHOGA 2015, 21)*

Anhang II

	Übernachtungen	
	Insgesamt (in 1.000)	Veränderung ge- genüber Vorjahr (in %)
Hotels, Gasthöfe, Pensionen	263.158	3,3
Hotels (ohne Hotels Garnis)	172.925	3,3
Hotels Garnis	58.085	5,1
Gasthöfe	18.018	-0,5
Pensionen	14.130	0,8
Ferienunterkünfte und ähnliche Beherber- gungsstätten	75.493	1,9
Erholungs- und Ferienheime	13.824	-2,3
Ferienzentren	10.169	4,0
Ferienhäuser und Ferienwohnungen	31.796	3,0
Jugendherbergen und Hütten	19.704	2,4
Campingplätze	27.876	7,2
Sonstiges tourismusrelevante Unterkünfte	57.534	0,9

*Tabelle 6: Übernachtungen in Beherbergungsbetrieben 2014 - nach Betriebsarten
(Quelle: Statistisches Bundesamt 2015, 610)*

Anhang III

Betriebsarten	Geöffnete Beherbergungsbetriebe (Anzahl)	Veränderung gegenüber Vorjahr (in %)
Hotels, Gasthöfe, Pensionen	33.399	-1,7
Hotels (ohne Hotels Garnis)	13.270	-0,2
Hotels Garnis	7.400	-2,3
Gasthöfe	7.540	-3,9
Pensionen	5.189	-1,1
Ferienunterkünfte und ähnliche Beherbergungsstätten	13.839	-0,3
Erholungs- und Ferienheime	1.730	-2,9
Ferienzentren	113	0,0
Ferienhäuser und Ferienwohnungen	10.066	0,1
Jugendherbergen und Hütten	1.930	0,5
Campingplätze	2.857	1,3
Sonstiges tourismusrelevante Unterkünfte	1.770	0,1

*Tabelle 7: Beherbergungsbetriebe, Schlafangelegenheiten und Kapazitätsauslastungen 2014
(Quelle: Statistisches Bundesamt 2015, 610)*

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname